

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом в Управлении железнодорожного транспорта Алмалыкского Горно-металлургического комбината

УДК 005.95:656.2.662.012:669.012(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Шими́на Мади́на Влади́мировна		05.06.18г.

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		05.06.18г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		05.06.18г.

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональн области проектной (оценивать эффективность подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

____ И.Б. Ардашкин_
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Шими́на Мади́на Влади́мировна

Тема работы:

**Система управления персоналом в Управлении железнодорожного транспорта
Алмалыкского Горно-металлургического комбината**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Нормативные документы АО «АГМК»
2. Кадровая документация АО «АГМК»
3. Литературные источники
4. Источники сети интернет
5. Учебная литература
6. Статьи периодических изданий

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Исследовать концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия;</p> <p>2. Провести анализ и оценку системы управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК»</p> <p>3. Разработать рекомендации по повышению уровня управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК»</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия</p>	
<p>2. Анализ и оценка системы управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК»</p>	
<p>3. Разработка рекомендаций по повышению уровня управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК»</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Шими́на Мади́на Влади́мировна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 91 _____ с., _____ 18 _____ рис., _____ 21 _____ табл.,
_____ 61 _____ источников, _____ 2 _____ прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, управление персоналом, мотивация, эффективность

Объектом исследования является система управления персоналом.

Предметом исследования – система управления персоналом Управление промышленного железнодорожного транспорта АО «Алмалыкского Горно-металлургического комбината».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений по совершенствованию системы управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК».

В результате исследования были разработаны мероприятия по повышению уровня управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК»

Степень внедрения: одно из разработанных предложений планируется на внедрение в управлении персоналом железнодорожного транспорта АО «АГМК».

Область применения: разработанные мероприятия по управлению персоналом предприятия, может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Научная новизна работы заключается в обосновании необходимости формирования новой концепции управления персоналом на предприятии, в обобщении основных методов управления персоналом.

Практической значимостью исследования является то, что разработанные рекомендации могут быть использованы для совершенствования системы управления персоналом предприятий, что позволит оптимизировать работу в данном направлении.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

Оглавление

Введение.....	9
1 Концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия.....	13
1.1 Основные подходы к управлению персоналом предприятия.....	13
1.2 Элементы системы управления персоналом предприятия	22
1.3 Инновации в управлении персоналом	32
1.4 Функции управления персоналом предприятия	34
2 Анализ и оценка системы управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК».....	41
2.1 Общая характеристика деятельности АО «АГМК»	41
2.2 Анализ структуры кадров АО «АГМК»	44
2.3 Основные проблемы управления персоналом АО «АГМК»	50
3 Разработка рекомендаций по повышению уровня управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК».....	67
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «АГМК».....	67
Как показал анализ, на предприятии следует произвести мероприятия по совершенствованию управления персоналом в УПЖТ АО «АГМК».....	67
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	72
Показатели эффективности использования кадрового обеспечения на предприятии до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 20..	78
Заключение	81
Список использованной литературы.....	84
Приложения	89
Приложение А	89
(Рекомендуемое).....	89
Приложение Б.....	90
(Обязательное).....	90

Введение

Проблематика исследования. Формирование конкурентоспособной социально-направленной экономики с мощным частным сектором и его важной компонентой - малым бизнесом – является одним из стратегических ориентиров экономической политики Российской Федерации.

Особая роль в достижении эффективности деятельности предприятий принадлежит обеспечению их высококомпетентным персоналом, выступает одним из направлений устойчивого развития предприятия.

Если раньше основное внимание уделяли развитию технического прогресса, поиску и внедрению новых технологий и разных модифицированных организационных структур, то в данное время актуальным считается человеческий фактор - другими словами, сущность и эффективность бизнеса определяют люди.

Для того, чтобы преодолеть экономический кризис нужно решить ряд проблем, которые связаны с изменением в системе управления персоналом организации. В связи с этим особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом.

Актуальность темы. Проблема управления персоналом является достаточно актуальной на сегодняшний день, а для нашей страны поиск квалифицированных кадров, которые знают свою профессию достаточно трудная задача. Только высококвалифицированный персонал может работать на высоком и достойном уровне в современном бизнесе. Т.к. гарантией высокой эффективности предприятия выступает качественная подготовка персонала и непрерывное профессиональное развитие. В свою очередь, правильное управление персоналом, оказывает содействие его развитию в организации.

Современная практика управления персоналом испытывает радикальные изменения в связи с трансформацией социально-трудовых отношений,

изменением ценностных ориентиров персонала, усилением социальной ответственности бизнеса. Низкий уровень эффективности управления персоналом является фактором недостаточной эффективности деятельности предприятия и причиной деформации социально-трудовой сферы. Отсутствие целостных комплексных подходов к решению проблемных вопросов относительно эффективности управления персоналом актуализирует выбор темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблематика эффективности управления персоналом нашла отображение в трудах отечественных и зарубежных ученых, среди которых Н.Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Воронько, Н. Гончарук, Д. Гринвуд, С. Дубенко, В. Карпичев, В. Князев, В. Кремень, С. Крисюк, В. Куценко, В. Луговой, Т. Мотренко, О. Оболенский, Л. Прокопенко, Н. Протасова, В. Романов, Дж. Томпкинс, Ю. Шаров и др.

Недостаточная разработанность и необходимость создания эффективной системы управления персоналом, поиск организационных резервов роста эффективности предприятий в конкурентной среде определяют актуальность и значимость ВКР.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является система управления персоналом.

Предметом исследования – система управления персоналом Управление промышленного железнодорожного транспорта АО «Алмалыкского Горно-металлургического комбината».

Цель и задачи исследования. Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений по совершенствованию системы управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК».

Согласно поставленной цели, задачами выпускной квалификационной работы являются:

- исследовать основные подходы к управлению персоналом предприятия;

- определить элементы системы управления персоналом предприятия;
 - охарактеризовать функции управления персоналом предприятия;
 - дать общую характеристику деятельности АО «АГМК»;
 - провести анализ структуры кадров АО «АГМК»;
 - выявить основные проблемы управления персоналом АО «АГМК»;
 - разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «АГМК»
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методология исследования. Методологический инструментарий исследования базируется на общенаучных и специальных методах, которые обеспечивают комплексный и объективный характер их изучения. В работе были использованы методы системного, логического анализа для формирования целей и путей реализации стратегии управления персоналом и метод обобщения для определения уровней стратегического управления персоналом.

Теоретической подпочвой исследования стали научные работы отечественных и зарубежных ученых в сфере стратегического управления предприятием, управление персоналом и психологии управления.

Рабочей гипотезой, положенной в основу ВКР, является предположение о том, что эффективно сформированная система управления персоналом, обеспечивает более рациональное управление персоналом предприятия Управления промышленного железнодорожного транспорта АО "АГМК".

Научная новизна заключается в следующих положениях, выносимых на защиту:

- определены основные элементы системы управления персоналом предприятия;
- охарактеризованы функции управления персоналом предприятия;
- проанализирована структура кадров АО «АГМК»;
- выявлены основные проблемы управления персоналом АО «АГМК»;

- разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «АГМК»

Практической значимостью исследования является то, что разработанные рекомендации могут быть использованы для совершенствования системы управления персоналом предприятий, что позволит оптимизировать работу в данном направлении.

Степень внедрения: одно из разработанных предложений планируется на внедрение в управлении персоналом железнодорожного транспорта АО «АГМК».

Область применения: разработанные мероприятия по управлению персоналом предприятия, может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

1 Концептуальные подходы к управлению персоналом предприятия

1.1 Основные подходы к управлению персоналом предприятия

Персонал предприятия - это совокупность всех работников организации, а персонал предприятия сервиса является важнейшим ресурсом, который обеспечивает устойчивое положение и развитие всей организации[21, с. 87].

Управление персоналом - это комплексный, четко определенный подход влияния на коллектив с целью получения максимальных условий для творческой, инициативной и сознательной работы всего персонала, для обеспечения достижения целей предприятия.

Современная литература содержит различные трактовки термина «управление персоналом», которые акцентируют внимание на организационной стороне управления, целях и методах, с помощью которых осуществляется достижение управленческих целей, а другие исследователи обращают внимание на содержательную часть, которая отражает функциональную сторону управления.

Так, согласно мнению Базарова Т.Ю. и Еремина Б.А., управление человеческими ресурсами объясняется, как метод менеджмента трудоустройства, задача которого заключается в получении конкурентных преимуществ вследствие стратегической расстановки на ключевые позиции мотивированных и высококвалифицированных работников, при условии использования многих культурных, структурных и персональных подходов[9, с. 48].

Зайцева Т.В. в своей работе определяет управление персоналом, как систематически организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников, для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и усовершенствование

социальной структуры персонала[20, с. 54].

По мнению, Веснина В.Р., развитие персонала является итеративным процессом достижения таких показателей уровня квалификации работников, которые соответствуют стратегии развитию организации. В таком понимании, развитие персонала является фундаментальной составляющей общественного процесса управление персоналом[12, с. 68].

В отличие от приведенного авторского толкования, согласно распространенным точкам зрения, «персонал» определяется как совокупность всех человеческих ресурсов, которыми владеет организация, как совокупность постоянных квалифицированных работников или как основной штатный состав работников.

Результатом качественного управления персоналом является самоотдача и заинтересованность самых работников, которые охотно принимают участие в делах компании и постоянно совершенствуют свои навыки.

Также одним из важных аспектов управления персонала является определение целей работников. Отметим, что цели самих подчиненных и предприятия значительно отличаются.

Целью каждого предприятия является[19, с. 95]:

- формирование управленческого состава персонала и кадрового резерва;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование кадрового потенциала;
- адаптация персонала к предприятию, структурному подразделению, рабочему месту;
- внедрение инноваций.

Целями работника являются:

- поддержка на соответствующем уровне и повышение

профессиональной компетентности;

- получение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- развитие социальной компетентности;
- получение профессиональных знаний о деятельности контактных аудиторий предприятия;
- развитие способностей в сфере планирования и организации деятельности.

В современной экономике управления персонала руководствуется определенными принципами системности[21, с. 95]:

- согласование целей, форм и методов управления персонала включая стратегию и жизненный цикл развития предприятия;
- организация правильных форм и методов обучения управлению персоналом;
- согласование в управлении персонала с самими работниками с их личными потребностями и потребностями предприятия;
- помощь персонала в положительном восприятии инновационных нововведений, связанных с их управлением;
- обеспечение объединения приобретенного работниками профессионального опыта с новыми знаниями и навыками (имеющиеся знания должны быть основой для новых знаний, что сформирует синергетический эффект);
- выбор методов обучения в зависимости от конкретной ситуации и возможностей предприятия (выбор методов обучения должен зависеть от таких факторов: цели и задачи обучения, прямая и косвенная его стоимость, срочность, состав участников (их квалификация, мотивация, предварительная подготовка), квалификация и компетентность преподавателей);
- формирование соответствующей мотивации персонала (поскольку осознание необходимости обучения является недостаточным);

- обеспечение согласования обучения и реальной практики (персонал должен четко сознавать практическую значимость применения и сферы использования полученных знаний и навыков);

- ориентация обучения на систематизацию имеющихся знаний персонала.

Формирование корпоративной системы обучения на основе современных принципов обеспечит как ее эффективность, так и рост конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, сформировалась система управления человеческими ресурсами, которая заменяет старую систему управления кадрами и признает необходимость капиталовложений в их формирование и развитие, оправдывает экономическую целесообразность затрат, связанных с привлечением качественной рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержкой в трудоспособном состоянии и, даже, созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, для будущего развития.

Таким образом, управление персоналом - это система взаимозависимых организационно экономических и социальных мероприятий с целью создания условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Результаты критического обобщения трактовок понятий удостоверили, что в настоящее время нет единого определения дефиниции «персонал».

В рамках данной работы под термином «персонал» будем трактовать общую совокупность наемных работников предприятия, которые выполняют определенные задачи на условиях постоянного трудоустройства и на началах использования заимствованной работы, и как социальное единство всех работников предприятия (организации), что подтверждается разнообразными правовыми регламентами государственного уровня и локального значения - тарифными соглашениями, коллективными договорами, контрактами.

В отличие от приведенного авторского толкования, согласно распространенным точкам зрения, «персонал» определяется как совокупность всех человеческих ресурсов, которыми владеет организация, как совокупность постоянных квалифицированных работников или как основной штатный состав работников.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом (рисунок 1).

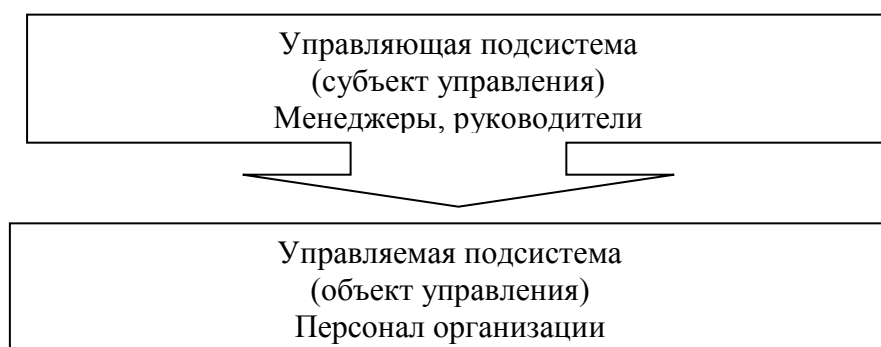


Рисунок 1 - Основные подсистемы управления персоналом в организации[32, с. 48]

К наиболее важным компонентам управленческой системы относят[29, с. 72]:

- 1) субъект управления, к которому относят источник руководящего влияния, т.е. осуществляющего управление, выполняющего функции руководителя и оказывающего влияние на объект управления для достижения цели приведения его в новое, необходимое для субъекта состояние;
- 2) объект управления, к нему относят того, кто функционирует под влиянием руководства, которое направлено от субъекта управления;
- 3) руководящее влияние, представляет собой комплекс целенаправленных и организующих команд, средств, приемов и методов, при применении которых происходит влияние на объект управления, а также, способствует достижению реальных изменений в его состоянии;

4) обратные связи, т.е. информация для субъекта о результативности руководящего влияния и изменения в объекте.

Согласно Дж. Харрингтону, между управляемой и управляющей подсистемами происходит постоянное взаимодействие[58, с. 72].

В этом взаимодействии ключевая роль отводится объекту управления, т.к. его структура, содержание и цель работы, а также происходящие изменения в объекте являются определяющими для субъекта управления и его развития, что выражается в совершенствовании методов и форм управления персоналом.

Ресурсный характер субъекта и объекта управления влияют на формирование системы субъективно-объективных отношений. Под этим подразумевается то, что организацией может выполняться ее производственная функция с использованием определенного человеческого ресурса.

Поэтому можно дать более обширное объяснение понятию «управление персоналом»: «управление персоналом – целеустремленная деятельность руководства организации, которая направлена на создание отношений, связанных с управлением человеческим потенциалом». Причем такие отношения связаны с разработкой концепции управления персоналом, кадровой стратегии и политики, различных методик управления персоналом в рамках определенной организации[7, с. 43].

По сути, это влияние, которое является системным и планировано организованным, посредством системы взаимоувязываемых, социальных и организационно-экономических мероприятий, направленных на формирование и создание условий рационального использования кадров на предприятии.

Основой управления персоналом является перераспределение, формирование, планирование и рациональное использование человеческих ресурсов. Управление персоналом является исключительно сложным и многогранным процессом, характеризующимся своими специфическими закономерностями и особенностями.

Сравнительная характеристика моделей управления персоналом предприятия приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика моделей управления персоналом предприятия[18, с. 104]

Признаки	Традиционный подход к управлению персоналом	Подход на основании управления человеческими ресурсами
1. Сущность подхода	Ориентировано на потребности работника	Ориентировано на потребности организации в рабочей силе
2. Приоритеты кадрового менеджмента	Определяются кадровым потенциалом организации	Определяются результатами функционального анализа
3. Характерные виды кадровой политики	Пассивная и реактивная	Активная кадровая политика
4. Характер управления во времени	Оперативное	Стратегическое
5. Ответственность за кадровую политику	Возлагается только на специалистов по кадрам	Возлагается и на специалистов по кадрам и на линейных менеджеров
6. Ориентация кадрового менеджмента	На коллектив и коллективистские ценности	На личность и индивидуальные ценности
7. Цель кадрового менеджмента	7. Цель кадрового менеджмента	Развитие персонала
8. Заинтересованность менеджмента в обучении и росте качества трудовой жизни	Нет заинтересованности	Заинтересован
9. Сосредоточенность внимания кадрового менеджмента	На рядовых работниках, так как компетентность работников считается ключевым элементом кадрового потенциала	На менеджерах, так как компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала
10. Корпоративная культура	Закрытое обсуждение вопросов, нет общей заинтересованности в успешном развитии компании, нововведениях	Открытое обсуждение вопросов, общая заинтересованность в развитии компании и нововведениях

На основании данных таблицы, можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами изменяет не только подход к кадровой политике, но и ее основным элементам, обеспечивая организации высокий уровень вовлеченности персонала в принятие управленческих решений, их заинтересованность в результатах своей деятельности.

Одно осознание возможности решить проблему является недостаточным для ее решения в реальных условиях. Для этого нужно еще и знание того, как это выполнить, а также умелое и уместное использование нужных методов и

технологий управления персоналом с учетом современных моделей управления персоналом.

Отсюда можно сделать вывод, что управление персоналом представляет собой сложное явление по содержанию и формам проявления. При этом в данной системе каждый элемент имеет свое место и играет определенную роль. Задачей же кадровой службы, должно стать обеспечение организации, таким персоналом, который должен соответствовать целям развития организации в количественном и качественном аспекте.

Для этого в настоящее время происходит переход от традиционной модели управления персоналом к модели управления человеческими ресурсами.

Таким образом, система управления персоналом в современных условиях основана на концепции человеческих ресурсов, которая подразумевает понимание работника как ценного ресурса для любой организации и при этом его характеристики должны соответствовать целям и задачам развития организации.

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько подходов к проблеме управления персоналом[21, с. 102]:

1. Институциональный подход. Согласно данному подходу, термин «управление персоналом», определяется в качестве деятельности высших и линейных руководителей, которые выполняют управленческие функции относительно своих подчиненных и направлена на эффективное использование трудовых ресурсов, то есть данный подход акцентирует внимание на задачах управления персоналом.

В крупной компании данные задачи обычно детализируются, и их выполнение закрепляется за отдельными сотрудниками.

2. Функциональный подход предполагает выделение задач, функций и целей функционирования в пределах организации. Вместо акцентирования внимания на задачах управления персоналом (как это делается в институциональном подходе), данный подход подразумевает выделение

действий и процессов, выполнение которых должно произойти для достижения данных целей.

Учитывая это, можно рассуждать о том, что управление персоналом является особым видом деятельности, целостной системой, которая имеет определенное содержание и включает различные функциональные подсистемы системы управления персоналом компании[17, с. 48].

3. Организационный подход. Понятие «управление персоналом», с точки зрения данного подхода, определяется таким образом – представляет собой комплекс взаимосвязанных социально-психологических, организационных и экономических методов, направленных на обеспечение конкурентоспособности организаций и достижение эффективности трудовой деятельности.

В данном случае речь идет о взаимодействии субъекта и объекта, рассматриваются процедуры, инструменты, технологии и механизмы реализации функций управления персоналом компании.

4. Социальный подход к управлению персоналом отличается тем, что объектом системы управления персоналом рассматривается процесс целенаправленного взаимовлияния и взаимодействия в совместной продуктивной деятельности персонала и управленцев.

В рамках этого подхода система управления определяется как единство объектов и субъектов управления, достижение которого происходит в результате процесса саморегулирования в сложных социальных системах, а также при целенаправленном воздействии объекта управления на субъект.

В этом случае объектом управления можно назвать группы, процессы, отношения, социальные ресурсы и самого человека, который неизбежно вступают в социальные отношения, и участвует в социальных группах и процессах и реализации ресурсов[23, с. 75].

Учитывая вышесказанное, управление персоналом представляет собой систему, имеющую объект и субъект управления, между которыми есть управленческие и организационные отношения, а также управленческие функции, реализующиеся посредством системы определенных методов[27, с.

40].

Таким образом, общий подход к управлению персоналом определяет его в качестве упорядоченной совокупности взаимосвязанных элементов, отличающихся функциональными целями, действующих автономно, но направляющих свое действие на достижение общей поставленной цели.

Менеджмент персонала (управление персоналом) – это комплексная наука организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторов, способах и методах воздействия на персонал предприятия с целью повышения эффективности в достижении целей организации.

1.2 Элементы системы управления персоналом предприятия

Система управления персоналом должна базироваться на кадровой политике, которая выступает составляющей системы стратегического управления организацией.

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

К внешним относятся трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзом; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда.

Внутренними факторами являются структура и цели организации; территориальное размещение; применяемые технологии; культура; сложившиеся отношения и морально-психологический климат в коллективе.

Главными направлениями кадровой политики можно считать:

- определение основных требований к персоналу согласно прогнозу внутренней и внешней ситуации, перспективами развития организации;

- формирование новых кадровых структур и разработка процедур и механизмов управления персоналом;
- формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в соответствии с намеченной стратегии бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и увольнения кадров, помощи в трудоустройстве при увольнениях;
- развитие социальных отношений;
- определение путей развития кадров, обучение, переобучение, повышение квалификации или переподготовка в связи с переходом к новым технологиям, продвижение, омоложение, стимулирование досрочного выхода на пенсию персонала, который не соответствует современным требованиям, и способны освоить новые направления и методы работы;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией.

Система управления персоналом на современном предприятии предполагает ее разработку на оперативном и стратегическом уровне. На стратегическом уровне система управления персоналом строится на основе стратегии развития крупной организации, а на оперативном уровне система управления персоналом реализуется посредством разработки кадровой политики.

Элементы управления персоналом приведены на рисунке 2.

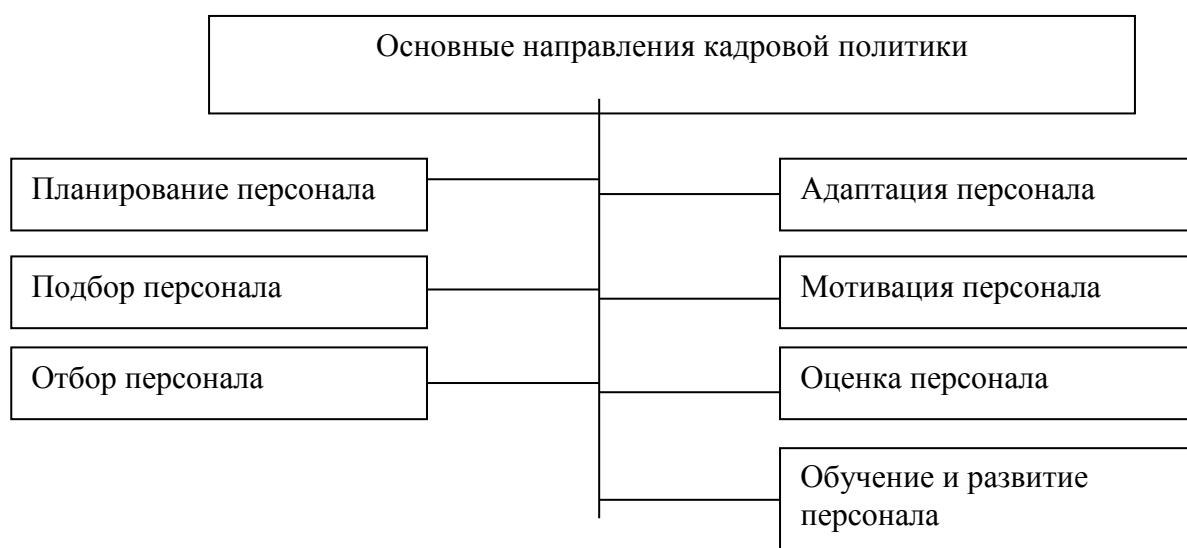


Рисунок 2 - Основные элементы кадровой политики предприятия[35, с. 65]

Рассмотрим основные направления кадровой политики предприятия, приведенные на рисунке 2.

1. Кадровое планирование – система определения потребности в квалифицированных кадрах, имеющая своей целью обеспечение потребностей организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки[36, с. 54].

В процессе кадрового планирования составляется план по трудовым ресурсам, с помощью которого определяется потребность в кадрах, их профессиональная структура, а также анализируются возможности удовлетворения данной потребности в конкретный период времени.

Таким образом, планирование кадров предполагает[41, с. 75]:

- проведение оценки существующих трудовых ресурсов,
- прогнозирование будущих потребностей в трудовых ресурсах;
- разработку программы удовлетворения потребностей в трудовых ресурсах.

Для оценки наличия трудовых ресурсов руководство предприятия определяет основные функции и операции, выполняемые сотрудниками в

процессе работы, дает оценку их качества и профессиональной компетенции.

Прогнозирование трудовых ресурсов осуществляется исходя из долгосрочных и краткосрочных целей развития организации.

В результате такой прогнозной оценки разрабатывается штатное расписание предприятия.

В штатном расписании указываются планируемое количество работников и оцениваются возможности организации по оплате их труда.

Затем данные штатного расписания сопоставляются с фактическим наличием работников, и определяется потребность в дополнительном наборе рабочей силы.

Спецификой планирования персонала в крупной компании является то, что в крупной компании существует потребность в разработке долгосрочных планов к обеспечению персоналом с учетом специфики стратегии крупной компании. При этом план по численности персонала разрабатывается на основании общего плана развития предприятия и является одним из разделов его бизнес-плана.

В условиях демографического кризиса среди предприятий растет конкуренция за квалифицированные кадры, что приводит их к необходимости сотрудничества с учебными заведениями, разработке собственной молодежной политике[47, с. 112].

В крупных мировых компаниях, кроме того, для обеспечения потребности в персонале существует как вертикальная, так и горизонтальная ротация, позволяющая попробовать каждому работнику поработать на различных должностях и в различных структурных подразделениях.

2. Подбор персонала. В процессе подбора кадров осуществляется создание резерва трудовых ресурсов на основные должности, имеющиеся на предприятия. Объем работы по набору рабочей силы зависит от объема потребности в рабочей силе. В процессе набора также учитываются факторы, связанные с уходом на пенсию работников, текучестью персонала, истечением срока трудового договора.

Выделяют внешние и внутренние источники набора персонала. Внешние источники набора включают объявления в печатных изданиях, использование услуг кадровых агентств, направления на обучение работников.

Внутренние источники набора предполагают привлечение работников из своей организации путем их продвижения и развития. При этом продвижение работников повышает заинтересованность работников в результатах своего труда.

Несмотря на то, что продвижение работников внутри организации значительно дешевле, внешние источники набора позволяют обновить деятельность организации, так как новые люди привносят в организацию новые идеи и способствуют ее развитию.

В крупной компании особое место отводится внутренним источникам обеспечения персонала, так как с одной стороны, крупные размеры компании создают широкие возможности для продвижения, а с другой стороны работники крупного предприятия обладают уникальным опытом работы в ней[46, с. 26].

Кроме того, гибкая система продвижения персонала служит к тому же дополнительным стимулом к повышению качества их работы в крупной компании. Все это приводит к необходимости создания и планирования кадрового резерва по ключевым должностям в крупной компании, численность которого при этом довольно значительна[59, с. 8].

3. Отбор персонала. Во время отбора персонала происходит качественная оценка кандидатов, подобранных на предыдущем этапе. Из общего числа кандидатов выбираются наиболее подходящие в соответствии с основными требованиями, сформулированными на этапе планирования. Для этого по каждому работнику сравнивают их реальные характеристики с желаемыми характеристиками и тех, которые в наибольшей степени им соответствуют принимают на работу.

Наиболее широко при отборе персонала применяются методы анкетирования, испытания, собеседования и центры оценки.

Основными задачами в процессе отбора персонала являются[49, с. 46]:

- совершенствование методов отбора персонала в зависимости от должности, на которую претендует кандидат;
- совершенствование методик обработки результатов собеседования и анкетирования персонала;
- составление различных вариантов тестов для отбора персонала.

Для крупных компаний характерен, прежде всего, профессиональный подход к отбору кадров, наличие множества процедур и регламентов, с учетом специфики деятельности каждого ее структурного подразделения.

4. Система адаптации персонала. Стоимость трудового потенциала с течением времени должна возрастать по мере приобретения опыта и роста профессионализма сотрудников организации. Поэтому чем дольше работник работает в организации, тем выше его ценность для ее деятельности и развития. Во многом возможность закрепления работника в организации и продолжительность его работы определяется условиями его адаптации в новом трудовом коллективе. Отсюда возникает необходимость в разработке и развитии системы адаптации кадров организации.

Адаптация нового работника предполагает его профессиональную адаптацию, адаптацию к отношениям с руководителями и коллективом, адаптацию к условиям работы.

В процессе профессиональной адаптации работник приспосабливается к выполнению своих профессиональных обязанностей. При этом различают адаптацию молодого специалиста (первичная адаптация) и адаптацию работника к новому месту работы, должности в рамках существующей организации (вторичная адаптация).

Отношения с руководством складываются в процессе знакомства работника с новым местом работы и в процессе выполнения им своей работы.

Отношения в коллективе складываются в процессе выполнения им своей работы. Во многом успешность адаптации определяется благоприятным социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.

При приеме на работу с новым сотрудником следует уделить внимание обсуждению вопросов условий работы. Условия работы включают санитарные, экологические и технические условия работы. Особого внимания заслуживает обсуждение графика работы, нормирования рабочего дня, условия работы в праздничные и выходные дни.

Таким образом, проанализировав профессиональную адаптацию, отношения с руководством и в коллективе, а также условия работы, можно определить основные моменты совершенствования работы организации по адаптации персонала с учетом существующих механизмов ознакомления работников с новым рабочим местом.

Особенностью адаптации персонала в крупной организации является то, что в наиболее перспективных отечественных предприятиях налажена система адаптации персонала, как к новому предприятию, так и к новому рабочему месту.

5. Мотивация труда персонала. Каждый человек осуществляет какую-либо деятельность только для того, чтобы удовлетворить свои потребности. Осуществление какой-либо деятельности становится возможным лишь при наличии у человека мотива, то есть того, ради чего эта деятельность осуществляется.

Основными факторами мотивации сотрудников могут быть[44, с. 54]:

- четкие, достижимые и требующие отдачи всех сил цели;
- обратная связь о достигнутых результатах в выполнении целей;
- вознаграждение, соразмерное усилию;
- возможность осуществлять определенный спектр умений;
- возможность влиять на свое собственное будущее (независимость);
- возможность учиться и совершенствоваться;
- возможность взаимодействовать с другими (социальные контакты);
- безопасная среда (безопасность);
- чувство, что работа имеет смысл (статус); - возможности роста по

службе.

Если под мотивацией понимается актуализация внутренних побуждений к деятельности - мотивов, то под стимулированием - использование внешних побудителей - стимулов.

Система мотивации сотрудников представляет собой сплав материальных и нематериальных воздействий и конструируется руководителем совместно с высшим руководством, отделом персонала, специалистами по труду и заработной плате. В каждой организации, в каждом подразделении - система своя.

Этапы конструирования такой системы на предприятии должны включать[36, с. 78]:

- понимание существующей системы мотивации в организации;
- определение стратегии организации и цели своего подразделения;
- решение о том, какие особенности деятельности надо поощрять и когда формировать четкую количественную систему критериев оценки (показателей);
- выработку форм поощрений;
- выявление соответствия индивидуальности человека и предполагаемого поощрения («кому-что»);
- при внедрении системы четко отслеживать ее результативность и по мере необходимости корректировать.

Особенность мотивации персонала в крупной компании заключается в том, что в крупной компании существует необходимость удержания большого количества работников, применения различных методов мотивации, в особенности мотивации на основе потребности в продвижении, удовлетворения потребностей в реализации творческого потенциала каждого работника. Для удовлетворения материальных и социальных потребностей персонала в крупной компании создается сложная система материальной и нематериальной мотивации[32, с. 57].

6. Оценка трудовой деятельности персонала осуществляется после адаптации персонала, так как необходимо определить, насколько работник эффективно выполняет свои обязанности. Оценка персонала позволяет проконтролировать его деятельность и скорректировать ее осуществление с учетом целей и задач организации.

Для того, чтобы провести эффективно оценку персонала разрабатывают стандарты и критерии оценки, которые определяют основные требования к выполняемым работником обязанностям. Далее в процессе оценки происходит измерение фактических результатов работы, сравнение с требованиями стандартов и дается оценка выявленных отклонений.

В результате такой оценки могут быть выявлены слабые и сильные стороны работы каждого работника, определены его возможности и спроецировано влияние его негативных сторон на развитие организации.

Помимо выявления достоинств и недостатков каждого работника, оценка позволяет руководству организации выявить наиболее успешных работников и разработать мероприятия по их поощрению.

Для работников, деятельности которых дана отрицательная оценка, также должна быть разработана программа работы с ними, а также должны быть сформулированы критерии, по которым деятельность работников можно оценить как крайне негативную и уволить такого работника[21, с. 110].

В случае если, прогноз по отношению к работнику, оцененного негативно благоприятный, то есть его недостатки можно исправить, то разрабатываются мероприятия по работе с такими сотрудниками: например, направить на курсы повышения квалификации, в случае недостатка знаний у сотрудника, закрепить наставника, в случае недостатка умений.

В целом оценка деятельности персонала имеет мотивационную, административную и информационную функции.

Мотивационные функции позволяют понять мотивацию работника и разработать методы его стимулирования.

Административные функции позволяют сформулировать конкретные

действия в отношении работника: повышение, понижение в должности, перевод на другую должность, увольнение.

Информационные функции позволяют руководителю получить информацию о достижениях каждого работника и их роли в деятельности организации в целом.

Для крупной компании оценка персонала должна позволять реализовывать все перечисленные функции и способствовать реализации ее стратегии развития.

7. Обучение и развитие персонала организации необходимо для повышения эффективности использования работников в связи с изменением условий деятельности предприятия во внешней и внутренней среде. Кроме того, обучение и развитие персонала позволяют наиболее полно использовать творческий потенциал работников организации, их возможности для наиболее эффективного достижения целей и задач организации.

В целом развитие персонала включает совокупность мер по профессиональному обучению, подготовке и повышению квалификации персонала, планированию его карьеры[31, с. 18].

Поэтому система развития персонала позволяет обеспечить организацию кадрами в соответствии со стратегией и тактикой ее развития, что особенно актуально для крупной компании.

В целом система развития персонала способствует повышению эффективности организации, приспособлявая внутренний потенциал каждого работника к требованиям организации.

В итоге формулируется программа развития персонала, которая позволяет организации иметь персонал, который имеет мотивацию на решение ее текущих задач, что приводит к росту производительности труда на предприятии. Поэтому мероприятия по развитию персонала рассматриваются в качестве инвестиций в развитие человеческого потенциала организации.

Таким образом, среди основных элементов системы управления персоналом предприятия, следует отметить планирование, набор, отбор,

адаптацию, мотивацию, оценку, развитие и обучение, связаны между собой и их эффективное использование зависит от эффективного функционирования каждого из элементов. Поэтому при разработке отдельных элементов кадровой политики следует использовать комплексный подход.

1.3 Инновации в управлении персоналом

В мировом хозяйстве сформировалась новая парадигма устойчивого экономического роста, которая основана на использовании знаний и инноваций как важнейших экономических ресурсов. Инновации создают наиболее сильные конкурентные преимущества современных организаций, а предпосылкой и условием инновационного процесса служит наличие в организации инновационного потенциала.

Инновационный потенциал организации включает ресурсы, которые можно использовать для достижения положительных инновационных результатов: материальные, финансовые, информационные, организационные. Важным инновационным ресурсом предприятия является персонал, инновационный потенциал которого основан на способности работников вырабатывать и эффективно реализовывать как свои, так и сторонние новые идеи и проекты. Повышение инновационного потенциала персонала — одна из актуальных проблем управления персоналом, вытекающих из необходимости ускорения инновационных преобразований экономики.

Инновационный потенциал персонала — совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации.

Инновационный потенциал персонала определяется возможностями как отдельного работника, так и всего трудового коллектива. В психологии и социологии традиционно выделяют группы качеств работника, имеющие инновационный характер:

- инновационная готовность к работе (интеллектуальное развитие, способность к приращению общих и профессиональных знаний, профессиональная компетентность);

- мотивационные качества (сформированность мотивов к труду, стремление к самовыражению, творчеству, к разумному риску; инициатива);
- инновационное отношение к труду (ориентация на высокие стандарты качества труда, творческое отношение к работе, восприимчивость к нововведениям);
- общечеловеческие и личностные качества (открытость новым идеям, наличие здоровых амбиций, стремление к профессиональному росту, стремление обмениваться идеями и опытом).

Исследования российских ученых позволили выделить характерные типы трудовых коллективов, которые обладают различной способностью к осуществлению инновационной деятельности (табл. 7.13).

Наиболее оптимальными типами трудовых коллективов являются «семья» и «улей». В трудовых коллективах, сформированных по типу «стадо» и «стая» инновационная деятельность в принципе не может получить должного развития. Срединное положение между ними занимают трудовые коллективы, сформированные по типу «автобус», в которых достаточно успешно могут быть реализованы инновационные проекты.

Инновационные задачи организации могут быть решены, если они приняты и поддержаны сотрудниками. Обычно в коллективе организации можно выделить несколько групп работников: одни воспринимают новое довольно быстро, другие — спустя значительное время, остальные (и таких бывает большинство) занимают промежуточное положение между двумя этими крайними случаями. Э. Роджерс выделяет пять категорий работников: «новаторы», «ранние реализаторы», «предварительное большинство»; «позднее большинство»; «колеблющиеся».

«Новаторы» открыты новому, поглощены новшествами, могут «схватывать» абстрактные идеи, согласны рисковать (2,5% коллектива).

«Ранние реализаторы» следуют за новаторами, часто оказываются лидерами мнений, оказывая влияние на других (13,5%).

«Предварительное большинство» осваивает новшества после «ранних реализаторов», для принятия решения им требуется значительно больше времени, чем лидирующим группам (34%).

«Позднее большинство» приступает к освоению новшеств иногда под давлением социальной среды, иногда в результате оценки собственных потребностей, но при одном условии: когда коллектив явно и однозначно высказывается в их пользу (34%).

Для «колеблющихся» основной характеристикой является ориентация на традиционные ценности. Решение о приятии новшества принимают с большим трудом, являясь, по сути, тормозом в распространении инноваций (16%).

Характеристики выделенных групп не абсолютны. Так, в научных сообществах, где ценится творчество, лидерами мнений становятся не только ранние реализаторы, но и сами новаторы.

В целях управления инновационным потенциалом персонала недостаточно оценки социально-психологических характеристик работников. Необходимым звеном управления инновационным потенциалом персонала является объективная оценка уровня его развития в тот или иной момент времени.

1.4 Функции управления персоналом предприятия

В системе управления персоналом, которая состоит из подсистем, представленных на рисунке 3, происходит реализация функций управления персоналом организации.



Рисунок3 - Структура системы управления персоналом предприятия[26, с. 75]

Рассмотрим подробнее перечисленные подсистемы.

1. Подсистема линейного руководства крупной компании необходима для управления организацией, как в целом, так и для управления ее отдельными подразделениями. Данная подсистема включает руководителя организации и его заместителей, а также руководителей структурных подразделений предприятия, то есть весь управленческий персонал предприятия.

2. Подсистема планирования и маркетинга предприятия предполагает разработку и реализацию кадровой политики и стратегии, включающей анализ рынка труда и персонала предприятия, организацию и проведения планирования кадров на основе выявления потребности в кадрах в соответствии с условиями внешней и внутренней среды организации, формирование имиджа организации как работодателя, предполагающей установление взаимосвязей с источниками удовлетворения потребности в персонале.

3. Подсистема найма и учета персонала предприятия включает организацию подбора и отбора кадров, их оценки, перемещения и увольнения, организацию использования трудовых ресурсов, оформление документов по учету наличия и движения кадров.

4. Подсистема управления отношениями между работником и работодателем предприятия включает анализ и регламентирование отношений между персоналом, предотвращение конфликтов, взаимодействие с профсоюзами, формирование благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе.

5. Подсистема условий труда на предприятии включает отношения по поводу организации безопасной работы персонала.

6. Подсистема развития персонала предприятия включает обучение и повышение квалификации персонала, их адаптацию к условиям труда на предприятии и на данной должности, оценку кадров, организацию их творческой активности и продвижения.

7. Подсистема мотивации персонала предприятия позволяет провести диагностику мотивации персонала с целью разработки адекватной ей системы стимулирования, а также нормативно-методического обеспечения их деятельности.

8. Подсистема социального развития персонала предприятия направлена на формирование благоприятных условий деятельности персонала и включает обеспечение персонала питанием, их жилищно-бытового обслуживания, культурного и социального обеспечения: обеспечения досуга персонала, питания и социального страхования.

9. Подсистема развития организационной структуры управления предприятием предполагает анализ структуры управления с целью ее оптимизации и повышения эффективности функционирования.

10. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом предприятия, предназначена для оформления отношений с персоналом в

соответствии с действующим законодательством, а также правовых документов, направленных на управление персоналом организации.

11. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом предприятия позволяет проводить учет персонала, обеспечение его деятельности необходимой информацией.

В крупных организациях выполнения функций данных подсистем ложится на плечи различных подразделений, которые осуществляют работу с кадрами.

В соответствии с точкой зрения А.Я. Кибанова, каждую подсистему системы управления персоналом составляет набор функций системы управления[22, с. 84].

В подсистему маркетинга персонала и планирования входит разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, изучение кадрового потенциала и т.п. А подсистему развития организационной структуры управления составляют анализ существующей организационной структуры, проектирование новой, разработку и введение в работу рекомендаций, касающихся развития методов и стиля руководства, разработку штатного расписания.

Все перечисленные выше функции относятся к основным направлениям анализа системы управления персоналом для ее дальнейшего развития. Таким образом, система управления персоналом предприятия направлена на реализацию всех функций управления.

Как считают Н.Н. Сивальнева и А.В. Швекова, наиболее ярко выраженной причиной отставания крупного отечественного производства является недостаточная эффективность управления персоналом[50, с. 14].

Они при этом отмечают, что в современных условиях происходит стабильный рост роли субъективного фактора - это решимость и способность руководителей компаний, отраслей, ведущих предпринимателей внедрять и проводить новый курс, который связан с процессом совершенствования системы конкурентных преимуществ на предприятии, а именно[32, с. 50]:

- уровень готовности сотрудников к грядущим изменениям;
- степень заинтересованности специалистов и руководителей на уровне предприятий, а также их подразделений;
- уровень творческой активности широких масс простых исполнителей и работников.

Главной тактической задачей службы управления персоналом предприятия является формирование и развитие человеческих ресурсов. А стратегия управления персоналом направлена на формирование требований и принципов кадровой политики[39, с. 48].

Для крупных компаний характерно, что стратегическую функцию управления персоналом, как правило, выполняет управляющая компания, а тактические функции реализуются в обособленных подразделениях.

Охарактеризуем различные варианты организации и распределения полномочий[26, с. 78].

1. Наличие центральной службы управления персоналом и отдела управления персоналом на местах. При этом «центр» выполняет функции по формированию стратегии управления и стимулирования, а на местах реализуются отдельные направления кадровой политики: подбор и отбор кадров, адаптация и оценка персонала, его обучение.

2. Наличие центральной службы управления персоналом и специалиста по управлению персоналом на местах. Такая модель управления персоналом реализуется, в случае, если структурное подразделение включает незначительный штат сотрудников и создание отдела персонала, поэтому является нецелесообразным.

3. Использование аутсорсинга кадровых функций предполагает, что в компании для выполнения кадровых функций в целом, или какой-то отдельной функции (например, подбор персонала) передается сторонней организации. Данный вариант выполнения кадровых функций характерен для небольших представительств крупных компаний в регионах или небольших иностранных представительств.

Таким образом, несмотря на то, что управлению персоналом присущи различные аспекты (технико-экономический, организационный, социально-психологический и педагогический), его обоснование может происходить на различных концептуальных положениях.

При разработке кадровой политики предприятия, разрабатывается концепция его кадровой политики, которая позволяет реализовать стратегическую функцию управления персоналом крупной компании. Концепция отражает философию и начальные принципы управления персоналом, на которых основывается согласование интересов сотрудников и организации и разрабатывается, как правило, высшим органом управления компании. Она существует объективно, при этом может происходить ее осознанное и организационное оформление, а также ее интуитивное оформление, без определенного организационного оформления[18, с. 97].

Таким образом, на функционирование кадровой службы предприятия, оказывают влияние факторы внешней среды, в которой функционирует предприятие, размер компании, сфера деятельности.

Выводы по главе 1:

1. Проведенный анализ научной литературы в рамках проблемы управления персоналом предприятия, позволяет выделить ряд подходов: традиционный (управление кадрами) и подход, который связан с управлением человеческими ресурсами.

Наряду с НИИ, также, следует выделить следующие: институциональный, функциональный, организационный и социальный подходы, каждый из которых вносит вклад в развитие представлений о построении системы управления персоналом предприятия.

2. В рамках разработки системы управления персоналом предприятия и основных его элементов, наиболее продуктивнее применять комплексный подход, что будет способствовать выделению основных функций каждого элемента системы управления персоналом предприятия:

– планирование,

- набор,
- отбор,
- адаптацию,
- мотивацию,
- оценку,
- развитие и
- обучение.

Эффективное функционирование каждого из элементов и их связь способствуют определению оптимальной работы системы управления персоналом в целом.

3. Среди особенностей управления персоналом предприятия, следует выделить необходимость унификации и стандартизации методов управления персоналом, выделение специфических функций управления персоналом на разных уровнях управления, широкое использование информационных технологий в управлении персоналом.

4. Условия внешней среды, размер компании и сфера деятельности определяют функционирование кадровой службы компании. При этом для крупных компаний характерно сложное строение и функционирование системы управления персоналом.

Так, выполнение стратегических функций управления персоналом осуществляется в центральном представительстве и выполнение функций по найму и оценке персонала в конкретном ее обособленном подразделении, которые могут выполняться, как отделом управления персоналом, так и отдельным специалистом по персоналу или на условиях аутсорсинга персонала.

2 Анализ и оценка системы управления персоналом в управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК»

2.1 Общая характеристика деятельности АО «АГМК»

АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» Узбекистана является ведущим мировым производителем, который производственной мощностью базируется на запасах группы медно-молибденовых, свинцово-цинковых и золото-серебряных месторождений, располагающихся на территориях Ташкентской, Джизакской, Наманганской, Сурхандарьинской областей Республики Узбекистан[61].

Месторасположение Общества: 702400, Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык, ул. Амира Темура, 53.

Сегодня АО «Алмалыкский ГМК» по добыче и переработке руд благородных и цветных металлов представляет собой сложный промышленный комплекс, включающий семь рудников открытых горных работ, четыре подземных золотодобывающих рудника, пять обогатительных фабрик, два металлургических завода, сернокислотное производство, ремонтно-механический и известковый заводы, автотранспортное управление с шестью автобазами, управление железнодорожного транспорта, теплоэнергоцентр, цех промышленного водоснабжения, управление электрических сетей, завод взрывчатых материалов, специализированное ремонтно-монтажное строительное управление, управление по производству потребительских товаров, также вошедшие в состав комбината за последние годы «Ангренский трубный завод», «Джизахский цементный завод» и НПО по производству редких металлов и твердых сплавов, с многоступенчатой технологической и организационно-управленческой структурами, и более двадцати вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств, с развитой социальной сферой[61].

Алмалыкский район с древних времен являлся объектом горнорудного промысла. Многочисленные выработки и следы деятельности древних рудокопов, датируемые IX-XII в.н.э. отмечены повсеместно и свидетельствуют об интенсивной добыче здесь в древности меди, свинца, цинка, золота, серебра, железа, а также аметиста, бирюзы и других ископаемых. Запасы сырья, сконцентрированные в техногенных минеральных объектах, исчисляются сотнями миллионов тонн и могут служить дополнительным источником получения металлов и другой продукции[61].

Месторождения района отличаются высокой комплексностью. В настоящее время список минералов включает в себя 179 названий. Из них к рудным минералам относятся около 60.

Для всех месторождений характерны так называемые «Сквозные минералы»:

- самородное золото,
- молибденит,
- пирротин,
- пирит,
- борнит,
- сфалерит,
- халькопирит,
- галенит,
- гематит - являющиеся фактически носителями благородных металлов, а также редких и рассеянных элементов.

В итоге многолетних исследований запасы меди в месторождении Кальмакыр с учетом его площади Дальнее составили около 20 млн. т, что позволило отнести сырьевую базу Алмалыкского горно-металлургического комбината к одной из крупнейших в мире[61].

Все технологические процессы по добыче и переработке руды имеют высокую степень механизации.

На рудниках и заводах комбината эксплуатируются сотни единиц различного горно-металлургического оборудования.

На комбинате ежегодно добывается более 31 млн.м³ горной массы, из которой извлекаются 15 химических элементов.

Готовой продукцией комбината являются рафинированная медь (катоды), медные трубы, провода медные круглые с эмалевой изоляцией, цинк металлический чушковый, металлический кадмий, обожженный молибденовый промпродукт, перрнат аммония, технические селен и теллур, серная кислота, медный купорос, цинковый купорос, а также портландцемент белый и серый. Значительную долю в реализуемой продукции занимают медь, аффинированные золото и серебро[61].

Таким образом, повышение эффективности горноперерабатывающего производства АО «Алмалыкский ГМК» Узбекистана в современных условиях стало возможным в результате оптимизации и снижения затрат для получения готовой продукции, внедрения новых ресурсосберегающих технологий и оборудования, помогающих устранить узкие места и увеличить производительность.

Организационная структура управления предприятием представлена в приложении А.

Структура управления имеет линейно-функциональный тип.

Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» представлена высшим органом управления - Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, осуществляющий общее руководство деятельностью АО, Правление, которое выступает исполнительным органом и Ревизионную комиссию, которая осуществляет контроль в рамках финансово-хозяйственной деятельности Общества[61].

АО «Алмалыкский ГМК» выполняет все требования, установленные законодательством Республики Узбекистан о труде.

2.2 Анализ структуры кадров АО «АГМК»

В данной работе рассмотрим кадровый состав управления железнодорожного транспорта АО «АГМК».

Анализ следует начать с исследования и оценки обеспеченности УПЖТ АО «АГМК» трудовыми ресурсами за 2015-2017 гг.

Анализ динамики трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» проведем с учетом данных таблицы 2.

Таблица 2 - Состав и структура трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Категория персонала	Год						Отклонение			
	2015 год		2016 год		2017 год		2016 г./2015 г.		2017 г./2016 г.	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Административные работники	16	59,26	16	61,54	16	69,57	0	100	0	100
Специалисты	11	40,74	10	38,46	7	30,43	-1	90,91	-3	70
Итого	27	100,00	26	100,00	23	100,00	-1	96,30	-3	88,46

Графически, данные представлены на рисунке 4.

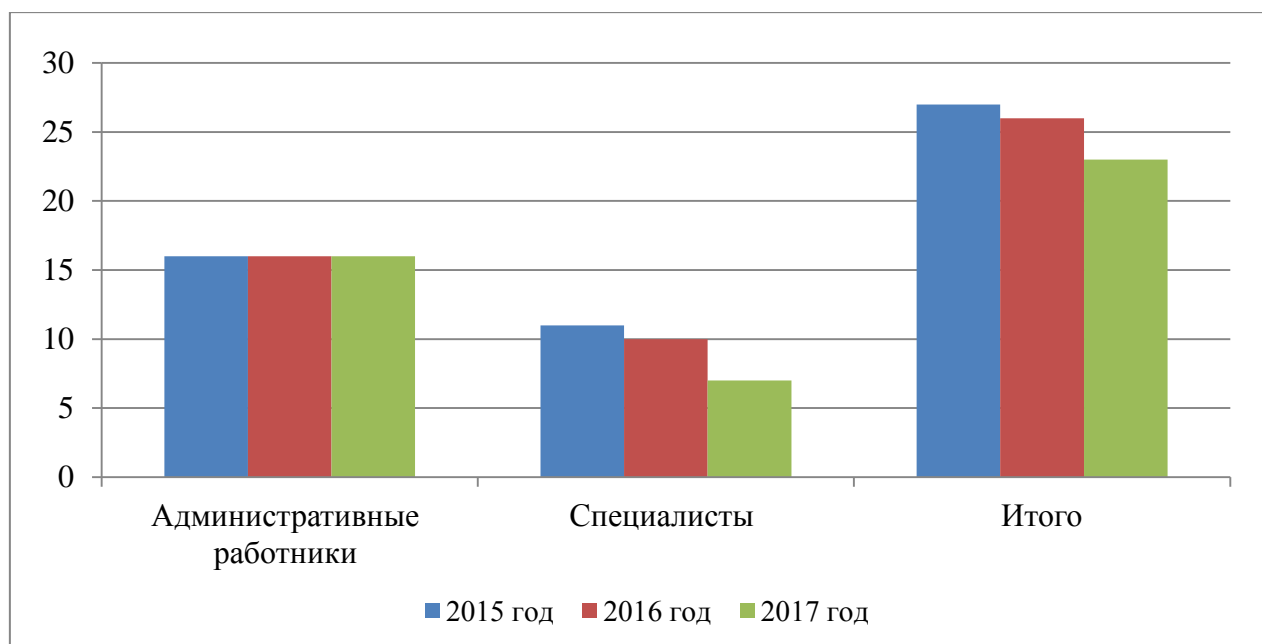


Рисунок 4 - Анализ категорий трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Общая численность трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» в 2017 году составила 23 человека, что ниже показателя за 2016 года на 3 человека. Данный факт вызван снижением количества персонала в категории «специалисты».

На предприятии выделяют две категории персонала: административные работники, общая численность данной категории в 2017 году составила 16 человек.

Данная структура является неизменной на протяжении трех анализируемых периодов. Вторая категория – это «специалисты», общая численность данной категории в 2017 году составила 7 человек, что ниже показателя за 2016 год на 3 человека.

Наблюдается постоянство в наличии руководителей.

Структура трудовых ресурсов на протяжении всего исследуемого периода практически не изменилась.

Основную долю в структуре персонала занимают руководители, их удельный вес составляет 69,57 % на конец исследуемого периода, а наименьшая доля принадлежит категории «специалисты» - 30,43 %.

Далее, проведем анализ трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» по половому признаку.

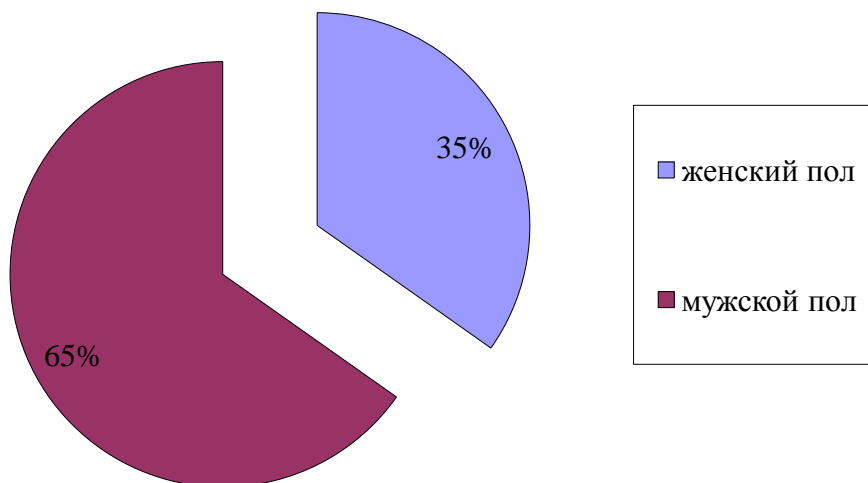


Рисунок 5 - Возрастная структура трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Так, к концу 2017 года, в компании работало 8 женщин, что составляет

35 % от общего количества персонала предприятия и 15 мужчин – что составляет 65 %.

Возрастная структура трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» представлена на рисунке 6.

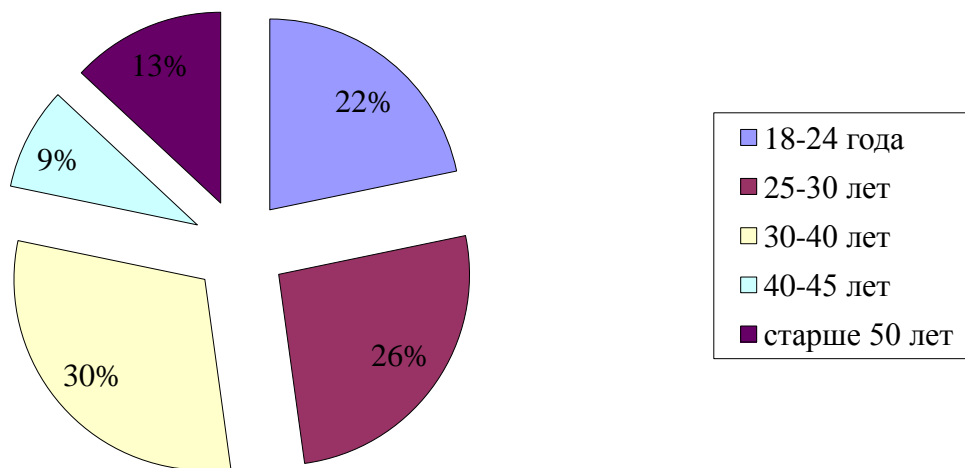


Рисунок 6 - Возрастная структура трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Возраст трудовых ресурсов компании распределился следующим образом: 18-24 года – 5 чел., или 22 %; 25-30 лет – 6 чел., или 26 %; 30-40 лет – 7 чел., или 30 %; 40-45 лет – 2 чел., или 9 %; старше 50 лет – 3 чел., или 13 %.

Таким образом, основной персонал УПЖТ АО «АГМК» - лица в возрасте от 30 до 40 лет. Такая структура трудовых ресурсов является наиболее оптимальной.

Далее, проанализируем структуру трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» по уровню образования. Образовательная структура представлена на рисунке 7.

В структуре трудовых ресурсов предприятия есть лица с высшим образованием, незаконченным высшим образованием и средним специальным образованием.

Высшее образование имеют 20 чел., или 86,96 %. Незаконченное высшее образование имеют 1 чел., или 4,35 %, а среднее специальное образование – 2 чел., или 8,70 %.

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно высоком уровне образования трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

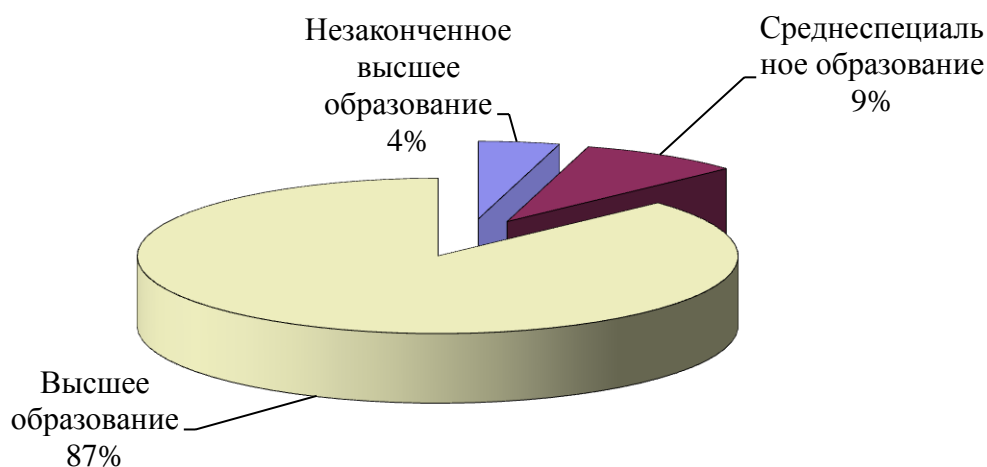


Рисунок 7 - Образовательная структура трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Далее, проанализируем структуру трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» по стажу работы, которая представлена на рисунке 8.

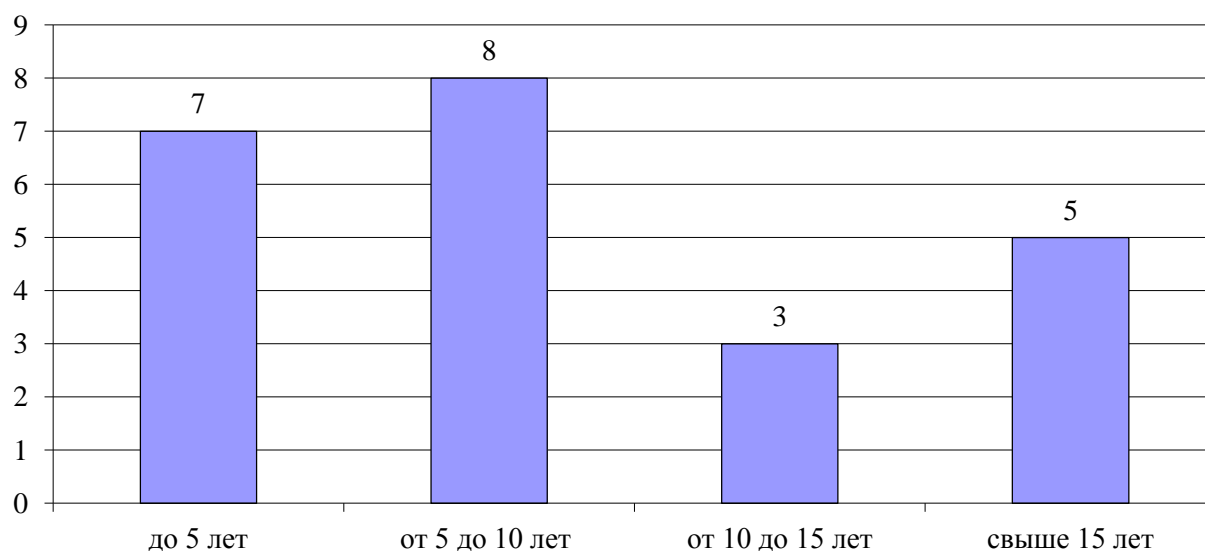


Рисунок 8 - Структура трудовых ресурсов УЖдТ АО «АГМК» по стажу работы

Как видно из рисунка 8, большая часть трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» обладает достаточным опытом работы в этой сфере: до 5 лет стажа имеют 7 чел., или 30,43 %; от 5 до 10 лет – 8 чел., или 34,78 %; от 10 до 15 лет – 3 чел., или 13,04 %; свыше 15 лет – 5 чел., или 21,73 %.

Далее проанализируем движение кадров на предприятии. Данные сведем в таблицах 3 и 4.

Таблица 3 - Количество принятых и уволенных работников по категориям, чел.

Категория работников	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Принято	Уволено	Принято	Уволено	Принято	Уволено
Руководители	0	0	1	1	0	2
Специалисты	1	3	1	2	1	4
ВСЕГО:	1	3	2	3	3	6

Таким образом, видно, что основное движение кадров в 2017 году произошло в категории специалисты.

Таблица 4 - Движение кадров, %

Текущность кадров	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент оборота по приему	25	11,11	13,64
Коэффициент оборота по увольнению	18,75	5,56	9,09
Коэффициент постоянства кадров	81,25	94,44	90,91
Коэффициент текучести кадров	11,11	11,54	26,09

Графически, данная структура представлена на рисунке 9.

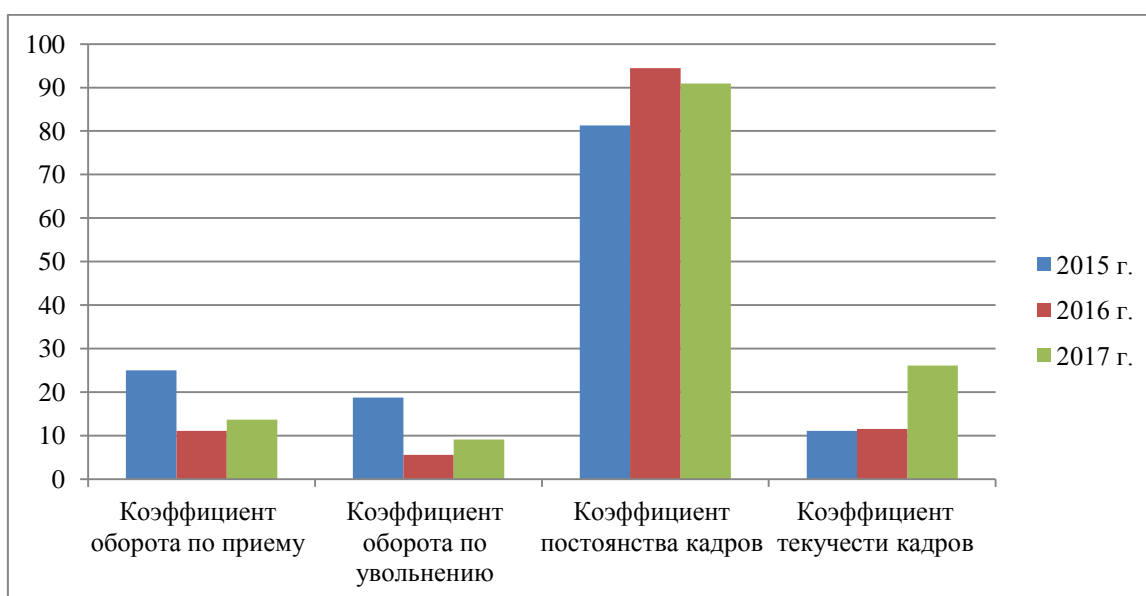


Рисунок 9 - Движение кадров

Коэффициент оборота по приему в 2017 году составил 13,64 % и снизился по сравнению с 2015 годом на 11,36 %. По итогам 2017 года значение коэффициента текучести кадров увеличилось и составило 26,09 %.

С целью выявления причин текучести кадров, в рамках данной выпускной квалификационной работы была разработана анкета для уволенных сотрудников предприятия и проведен опрос. Анкета представлена в приложении Б.

Результаты, проведенного анкетирования сведены в таблице 5.

Таблица 5 - Фактические мотивы увольнения сотрудников

Причины увольнения	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонение, 2017/2016 гг., чел
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
По собственному желанию	2	66,67	1	33,33	2	33,33	1
Окончание срока трудового договора	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Военная служба	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Непрохождение аттестации	0	0,00	0	0,00	2	33,33	2
Выход на пенсию	1	33,33	0	0,00	0	0,00	0
Нарушение трудовой дисциплины, в т.ч.	0	0,00	2	66,67	2	33,33	0
- невыполнение должностных обязанностей	0	0,00	1	33,33	0	0,00	-1
- прогулы	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
- нарушение дисциплины и режима труда	0	0,00	1	33,33	2	33,33	1
Сокращение штата	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Всего	3	100,00	3	100,00	6	100,00	3

Основываясь на представленных данных, сделаем следующие выводы:

– в УПЖТ АО «АГМК» отмечается тенденция к росту уволенных сотрудников. Так, в 2015 году уволилось 3 человека, а в 2017 году, уволенных на предприятии было в два раза больше, т.е. 6 человек. Данная тенденция говорит о неэффективности менеджмента персонала предприятия в целом;

– среди наибольшей доли уволенных, в 2016 году занимали уволенные по собственному желанию - 66,67 %, в 2016 году, преобладающий удельный вес отводилось уволенным за нарушение трудовой дисциплины –

66,67 %, а в 2017 году - наибольший удельный вес составил 33,33 % - по причине непрохождения аттестации, 33,33 % - за нарушение трудовой дисциплины, и, 33,33 % - по собственному желанию, мотивом чего, выступает низкий уровень заработной платы, наличие конфликтных ситуаций в коллективе и плохие условия труда.

2.3 Основные проблемы управления персоналом АО «АГМК»

Кадровая политика УЖДТ АО «АГМК» формируется руководством и проявляется в виде административных и моральных норм.

Задачи кадровой политики представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 - Задачи кадровой политики УПЖТ АО «АГМК»

Элементы системы управления трудовыми ресурсами УПЖТ АО «АГМК» представлены на рисунке 11.

УПЖТ АО «АГМК» при выборе кадровой стратегии останавливает свой выбор на высококвалифицированном персонале узкой специализации. Анализ

требований к трудовым ресурсам УПЖТ АО «АГМК» показывает, то, что все требования для каждого отдела специфичны и носят индивидуальный характер.

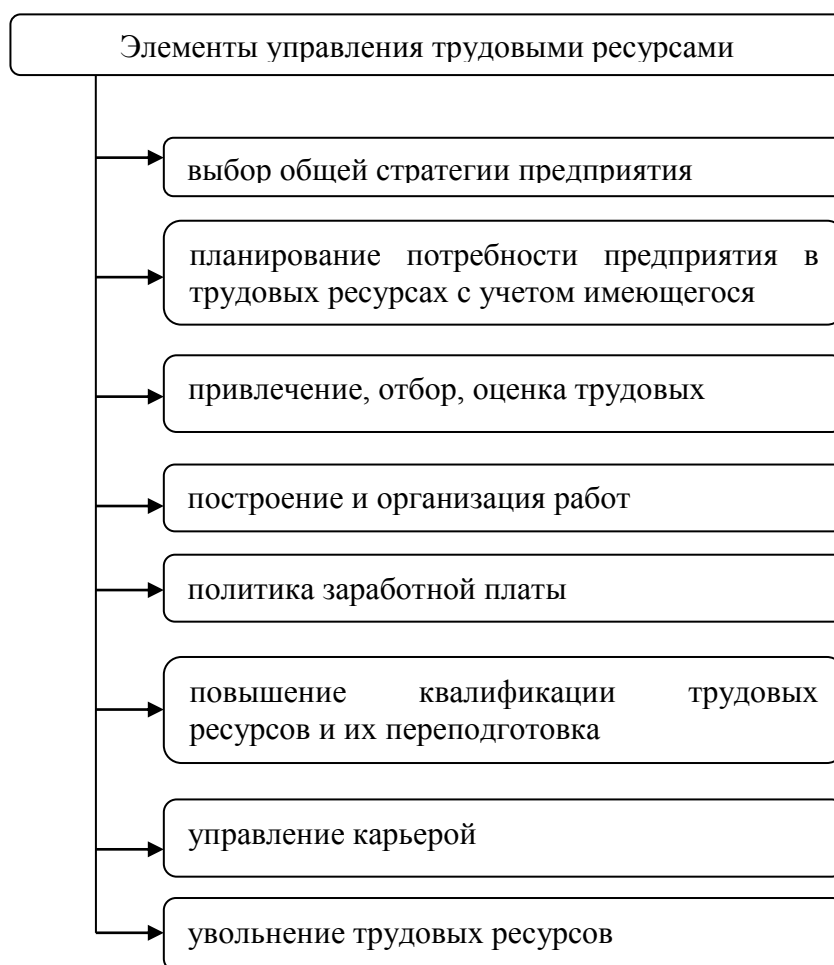


Рисунок 11 - Элементы управления трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Эти требования закреплены в должностных инструкциях.

Далее проведем анализ кадровой политики в организации.

1. Набор, отбор

На предприятии вопросами найма занимается отдел кадров. В его обязанности входит: поиск, проведение первичных собеседований с кандидатами, первичный отбор соискателей на вакантные должности.

В таблице 6 отражены используемые организацией методы набора трудовых ресурсов.

Таблица 6 - Оценка используемых методов набора трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

№ п/п	Показатели	Составляющие показателей	Оценка в % (доля)
1.1	Внешний набор	Размещение публикаций объявлений в газетах и журналах	2
1.1		Обращение к агентствам по трудоустройству	12
1.2		Направление заключивших контракты людей на специальные курсы при колледжах	8
2	Внутренний набор	Рассылка информации об имеющихся вакансиях для продвижения своих работников	78

Наиболее предпочтительным методом набора трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» является внутренний отбор (78%).

Отбор кандидатов на вакантные места в УПЖТ АО «АГМК», осуществляется путем следующих этапов, которые представлены на рисунке 12.

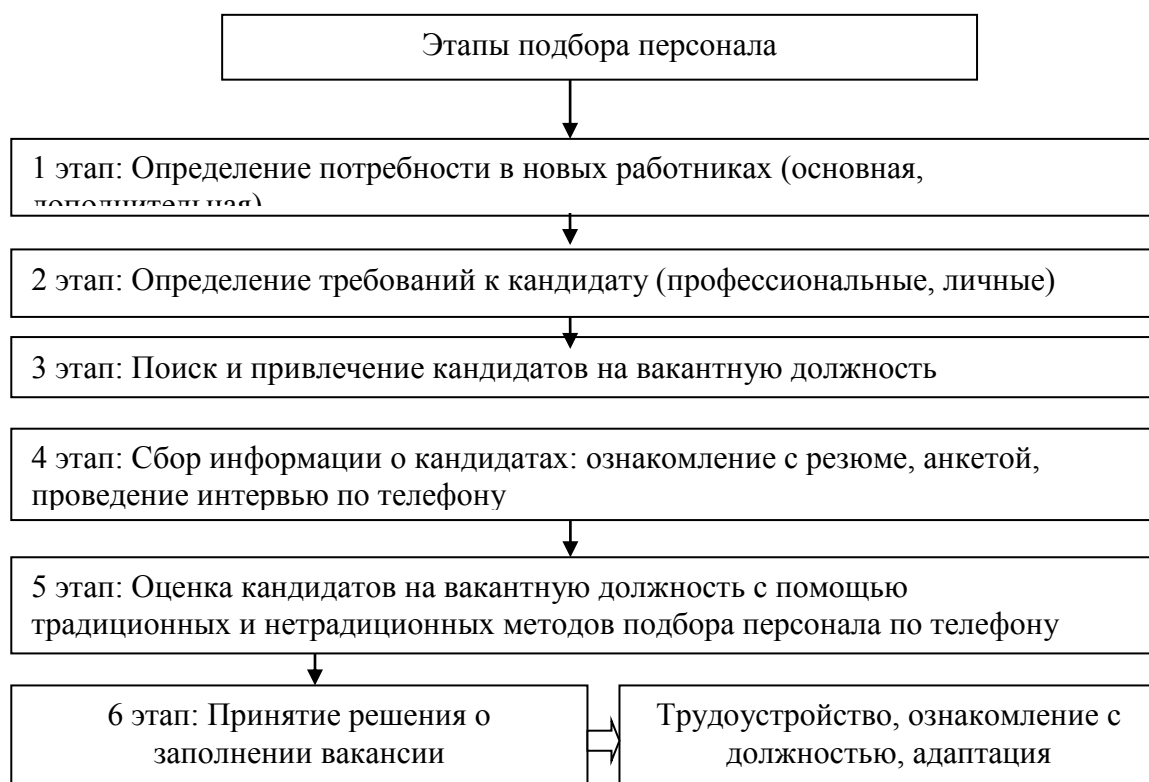


Рисунок 12 - Этапы подбора персонала

Вначале, с кандидатом происходит предварительная беседа, в процессе которой, определяются возможности кандидата на соответствие указанной должности. Целью проведения данной беседы является выявление ценностей и предпочтений кандидата.

На следующем этапе происходит личное собеседование кандидата с руководителем отдела, который пожал заявку.

Целью проведения собеседования является определение уровня знаний кандидата, осуществляется оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата (наличие профессиональных знаний и опыта работы, степень заинтересованности в получении данной должности, целеустремленность кандидата и его готовность работать с максимальной отдачей, степень самостоятельности в принятии решений и ответственность за результаты своего труда и другие).

В случае соответствия претендента необходимым критериям, процесс отбора переходит на следующий этап.

Все оценки осуществляются с помощью метода экспертных оценок и заносятся в письменной форме единственным экспертом - руководителем службы.

На последнем этапе, происходит оформление кандидата на работу. На данном этапе комиссия экспертов, которая состоит из руководителя службы, подавшего заявку и главы комиссии - директора компании, проводят окончательное собеседование с кандидатом.

Экспертами выясняется у кандидата невыясненные на предыдущих этапах сведения, после чего принимается окончательное решение о приеме либо отказе в приеме кандидата.

Для УПЖТ АО «АГМК» характерна практика приема на работу с испытательным сроком на один месяц, что позволяет дать оценку кандидата непосредственно на рабочем месте.

Среди основных критериев отбора персонала, в УПЖТ АО «АГМК» выделяют: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические

характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

2. Аттестация

Аттестация персонала в УПЖТ АО «АГМК» не проводится.

Периодическая аттестация проводится только у руководителей.

3. Система адаптации

Руководство не уделяет особого внимания адаптации персонала.

При приеме на работу, руководителем службы предоставляется вся необходимая информация о предприятии, целях, миссии, видах деятельности.

Далее, в процессе испытательного срока, новый сотрудник знакомится с коллективом, со своей работой и рабочим местом. Наставник объясняет требования к работе, условия эффективности.

4. Планирование персонала.

Как таковое, работа по планированию персонала на предприятии не проводится.

5. Оценка результатов труда.

С целью проведения оценки труда, применяется метод ранжирования работы. Согласно данному методу, объектом оценки выступают обязанности сотрудника, уровень ответственности и квалификации.

6. Обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров

В УПЖТ АО «АГМК» применяется непрерывная система профессионального обучения персонала, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности.

Также, для УЖдТ АО «АГМК» характерно применение индивидуальной формы обучения работника, при которой, к каждому обучающемуся прикреплен высококвалифицированный наставник, ведущий его обучение.

Персонал проходит повышение квалификации один раз в 5 лет. За 2016/2017 гг. на предприятии повысили квалификацию 10 работников.

7. Система мотивации персонала

Система мотивации персонала содержит ряд составляющих:

- вознаграждение – персонал получает денежные средства, которые

выплачивает работодатель за перевыполнение плана;

- льготы – наличие программ, применяемые работодателем в рамках осуществления дополнительного денежного вознаграждения, которое выплачивается сотруднику;

- оценка эффективности работы – подразумевает согласование и последующую оценку действий отдельного персонала по достижению целей, способствующие повышению прибыли УЖДТ АО «АГМК»;

- возможность карьерного роста – подразумевает возможность обучения персонала, которое направлено на расширение и углубление навыков и компетенций.

С помощью данных, представленных в таблице 7, проведем анализ затраты УПЖТ АО «АГМК», предназначенных на осуществление социальной мотивации персонала предприятия.

Таблица 7 - Динамика затрат УПЖТ АО «АГМК» в 2016-2017 гг. на социальную мотивацию персонала

№	Показатель	Затраты, руб.		Отклонение в руб.	Отклонение, в %	Тенденция
		2016 год	2017 год			
1	Повышение квалификации персонала	23789	34567	10778	45,31	↑
2	Оказание помощи женщинам-работницам	12345	17896	5551	44,97	↑
	ИТОГО	36134	52463	16329	45,19	↑

Основываясь на данных, которые представлены в таблице 7, в УПЖТ АО «АГМК» за 2017 год, отмечается увеличение суммы затрат, направленных на оказание социальной мотивации персонала на 45 %, что является положительной тенденцией.

Графически, данная структура представлена на рисунке 13.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины на предприятии разработаны административные методы мотивации, среди которых - взыскания, предупреждения, выговоры, строгие выговоры, штрафы, увольнения с работы.

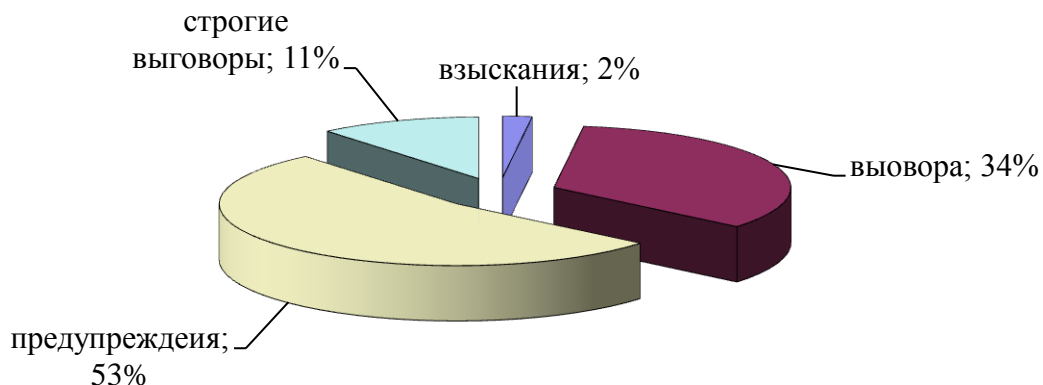


Рисунок 13 - Структура административных методов мотивации трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» за 2016-2017 г.

Далее, проведем анализ движения персонала УПЖТ АО «АГМК».

Данные сведем в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 - Количество принятого и уволенного персонала по категориям, чел.

Категория работников	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Принято	Уволено	Принято	Уволено	Принято	Уволено
Руководители	0	0	1	1	0	2
Специалисты	1	3	1	2	1	4
ВСЕГО:	1	3	2	3	3	6

Таким образом, видно, что основное движение кадров в 2016 году произошло в категории специалисты.

Таблица 9 - Движение трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК», %

Текучесть кадров	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент оборота по приему	25	11,11	13,64
Коэффициент оборота по увольнению	18,75	5,56	9,09
Коэффициент постоянства кадров	81,25	94,44	90,91
Коэффициент текучести кадров	11,11	11,54	26,09

Коэффициент оборота по приему в 2017 году составил 13,64 % и снизился по сравнению с 2015 годом на 11,36 %. По итогам 2017 года значение коэффициента текучести трудовых ресурсов увеличилось и составило 26,09 %.

Таким образом, основываясь на данных таблицы, сделаем ряд выводов:

– за анализируемый период динамика к росту количества уволенного персонала. Так, в 2016 году данный показатель составил 3 человека, в 2017 году данный показатель увеличился до 6 человек, что свидетельствует про неэффективность менеджмента трудовых ресурсов предприятия в целом;

– преобладающий удельный вес уволенного персонала в 2015 году отводилось уволенным по собственному желанию, что составило 66,67 %, в 2016 году преобладающая часть персонала была уволена за нарушение трудовой дисциплины, что составило 66,67 %, а в 2017 году - 33,33 % персонала уволено по причине нарушения трудовой дисциплины, а еще 33,33 % - по собственному желанию, стимулом чего послужило недовольство уровнем заработной платы, конфликтными ситуациями в коллективе и плохими условиями труда.

Далее проанализируем фонд рабочего времени трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК», поскольку между данными показателями существует взаимосвязь. Сведем расчеты в таблице 10.

Таблица 10 - Эффективность использования фонда рабочего времени трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Наименование	Период			Отклонение, 2017/2016	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	+/-	%
Фонд рабочего времени общий, человеко-часов	21551	20264	12806	-7458,0	63,20
Среднесписочная численность персонала, чел.	27	26	23	-3,0	88,46
Средняя продолжительность рабочего дня, час	7,8	7,6	7,7	0,1	101,32
Количество отработанных персоналом дней, человеко-дней	257,8	243,6	250,1	6,5	102,67
Фонд рабочего времени одного работника, человеко-часов	798,2	779,4	556,8	-222,6	71,44

Динамику фонда рабочего времени и среднегодовой фонд рабочего времени одного работника, представим на рисунке 14.

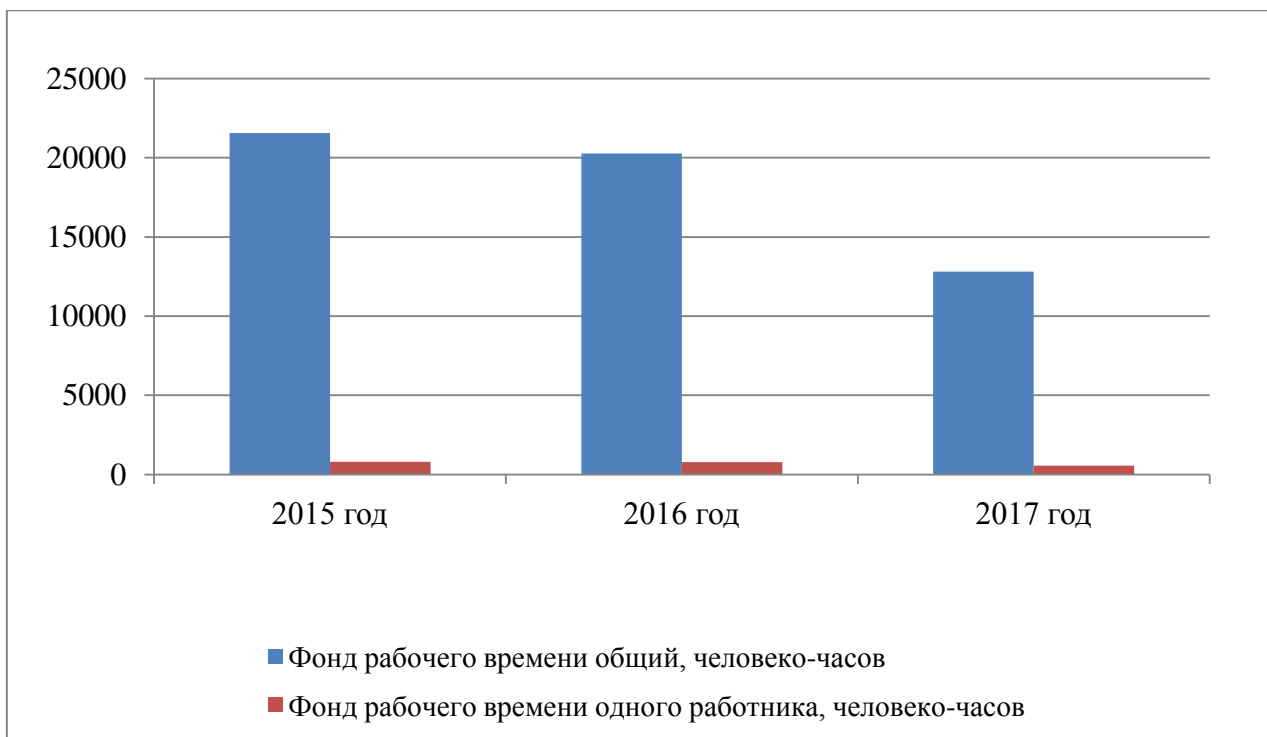


Рисунок 14 - Динамика эффективности использования общего фонда рабочего времени и фонда рабочего времени одного работника на предприятии за 2015-2017 гг.

Данные таблицы 10 позволяют делать вывод о том, что за 2015-2017 гг. фонд рабочего времени снизился на 7458 человеко-часов, или на 36,8 % и составил 12806 человеко-часа; средняя продолжительность рабочего дня за анализируемый период увеличилась на 0,1 час.

Среднегодовой фонд рабочего времени одного работника в 2017 г. демонстрирует снижение на -222,6 человеко-часов, что составляет 28,56 % и, показатель в отчетном периоде равен 556,8 человеко-часов.

Количество отработанных работниками дней за 2015-2017 гг. имеет тенденцию к росту, что составило 6,5 человеко-дней или 2,7 %, что составило 250,1 человеко-дней.

Далее, с помощью данных, представленных в таблице 11, проведем анализ показателей эффективности использования персонала УПЖТ АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Таблица 11 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов
УПЖТ АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Показатели	Годы			Отклонение	
	2015	2016	2017	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Доход (выручка) от предоставления услуг, тыс. руб.	490935	448421	230811	-217610	51,47
2. Фонд рабочего времени, человеко-часов	21551	20264	12806	-7458,0	63,2
3. Среднегодовая численность персонала, чел.	27	26	23	-3	88,46
4. Производительность труда, тыс. руб. (1/3)	18182,8	17247,0	10035,3	-7211,7	58,19
5. Трудоемкость, человеко-часов (3/1)	5,5	5,8	1,0	-4,8	17,24

В соответствии с данными табл. 11 доход (выручка) от реализации услуг в 2017 г. по сравнению снизилась; фонд рабочего времени в 2017 г. по сравнению с 2015 г. уменьшился на 74580 человеко-часа, или на 36,8 % и составил 128064 человеко-часа.

Производительность труда трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» в 2015 г. составила 18183 тыс. руб., в 2016 году данный показатель снизился до 17247 тыс. руб., а в 2017 году произошло еще снижение до 10035 тыс. руб., т.е. за три анализируемых периода наблюдается снижение на -8147,5 тыс. руб., что составляет 55 %.

Трудоемкость в 2017 г. по сравнению с 2015 годом увеличилась на 4,8 человеко-часа.

Далее, определим степень влияния оплаты труда на прибыль предприятия.

Изменение постоянной и переменной части среднегодовой заработной платы можно определить следующим образом:

$$\text{ИЗП пост.} = 48,49 / 53,37 * 100 = 90,86 \%$$

$$\text{ИЗП перем.} = \text{перем. часть с/г ЗП1} / \text{перем. часть с/г ЗП0}$$

$$\text{ИЗП перем.} = 23,05 / 12,19 * 100 = 189,08 \%$$

$$\text{Прибыль1} / \text{Прибыль2} = 19,42 / 11,50 * 100 = 168,87 \%$$

Сравним: 189,08 % > 168,87 % < 90,86 %

Видно, что прибыль растет быстрее, чем постоянная часть фонда оплаты труда и медленнее, чем переменная его часть.

Таблица 12 - Анализ соотношения темпов роста средней заработной платы и роста прибыли трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения, 2017/2016	
				+, -	%
Выручка от предоставления услуг, тыс.руб.	490935	448421	230811	-217610	51,47
Среднесписочная численность, чел.	27	26	23	-3	88,46
Среднегодовая зарплата, тыс.руб., в т.ч.	1287,8/27 =47,70	1180/26= 45,38	1860/23= 80,87	35,5	178,21
Постоянная часть среднегодовой зарплат, тыс.руб.	1058/27= 39,19	960,6/26= 36,95	1260,8/23= 54,82	17,9	148,36
Переменная часть среднегодовой зарплат, тыс.руб.	229,8/27 =8,51	219,40/26= 8,44	599,20/23= 26,05	17,6	308,65

Так как в трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» в структуре фонда оплаты труда преобладают постоянные затраты, то рост прибыли на предприятии выше, чем если бы в структуре фонда преобладали переменные затраты.

Далее необходимо определить соотношение между темпами роста среднегодовой зарплат и темпами роста среднегодовой выручки.

Изменение среднего заработка характеризуется его индексом ИЗП, который определяется отношением среднегодовой заработной платы 2017 года и за 2016 год.

Таблица 13 - Анализ соотношения темпов роста средней заработной платы и среднегодовой выручки УПЖТ АО «АГМК»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения	Темпы роста, %
1	2	3	4	5	6
ФОТ, тыс. руб.	1287,8	1180,00	1860,00	680	157,63
Выручка от предоставления услуг, тыс. руб.	490935	448421	230811	-217610	51,47
Численность персонала, чел.	27	26	23	-3	88,46

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6
Среднегодовая выручка на одного работника (ПТ), тыс. руб.,	5,50	5,80	9,96	4,1	171,72
Среднегодовая зарплата на одного работника (ЗП), тыс. руб.,	47,70	45,39	80,87	35,48	178,17

Подобным образом рассчитывается индекс среднегодовой выручки (ПТ). Это отношение среднегодовой выручки одного работающего в 2017 году к выработке в 2016 году.

$$\text{ИЗП} = \text{ЗП1} / \text{ЗП0} = 80,87 / 45,39 = 1,78$$

$$\text{ПТ} = \text{ПТ1} / \text{ПТ0} = 9,96 / 5,80 = 1,72$$

Сравним: $1,78 > 1,72$

Как видно из представленных данных, темп роста среднегодовой заработной платы незначительно, но опережает темп роста среднегодовой выручки, что свидетельствует о неэффективности управления предприятием.

Анализ производительности труда трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» приведен в таблице 14.

Таблица 14 - Показатели производительности труда трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Рост, 2017/ 2016 гг., %
1. Численность работников, чел.	27	26	23	88,46
2. Количество отработанных дней в году одним работником, дни	256	255	256	100,39
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час	7,8	7,6	7,7	101,32
4. Выручка, тыс. руб.	490935	448421	230811	51,47
5. Кол-во отработанного времени, час	798,2	779,4	556,8	71,44
6. Среднегодовая выработка одного работника, руб./чел (4/1)	18182,8	17247,0	10035,3	58,19
7. Среднедневная выработка, руб./чел. (4/2)	71,0	67,6	39,2	57,96
8. Среднечасовая выработка, руб./чел. (4/3)	9,1	8,9	5,1	57,21

Среднегодовая выработка в УПЖТ АО «АГМК» снизилась к 2016 году на -935,8 руб., а к концу 2017 года, еще на -7211,7 руб., на что повлияло количество отработанных дней одним работником в течение года,

продолжительность рабочего дня и среднечасовая выработка.

Продолжительность рабочего дня в 2017 году имеет тенденцию к снижению, что составило 0,1 ч.

Данная динамика не вызвала рост среднегодовой выработки продукции одним работником.

Также, наблюдается снижение в динамике среднедневной выработки трудовых ресурсов в 2017 году по сравнению с 2015 годом, что составляет 4,8 %, что свидетельствует о снижении эффективности использования труда трудовых ресурсов на данном предприятии.

В 2017 году, по сравнению с 2016 годом, данный показатель снизился еще на 42,0 %, что можно рассматривать как неэффективное использование рабочего времени трудовых ресурсов.

Кроме того, наблюдается снижение среднечасовой выработки на 42,7 %.

Наиболее обобщенным показателем производительности труда является средняя производительность труда одного работающего.

Величина его зависит от производительности труда рабочих, их удельного веса в общей численности отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня средней производительности труда одного работающего проведем с помощью метода абсолютных разниц:

1. Изменение удельного веса рабочих:

$$- 3,8 \cdot 45597 : 100 = - 1732,69 \text{ руб.}$$

2. Изменение средней выработки одного рабочего

$$123,02 \cdot 92,5 : 100 = +113,79 \text{ руб.}$$

Аналогично анализируется изменение средней выработки одного рабочего, которая зависит от количества отработанных дней в отчетном периоде, средней продолжительности рабочего дня и средней дневной выработки:

– изменение количества отработанных одним рабочим дней:

$$(-1) \cdot 8 \cdot 41,6 = - 332,8 \text{ руб.}$$

– изменение продолжительности рабочего дня:

$$(-0,1) \cdot 218 \cdot 41,60 = - 906,88 \text{ руб.}$$

– изменение средней дневной выработки одного рабочего:

$$19,2 \cdot 218 \cdot 7,8 = + 32647,68 \text{ руб.}$$

Согласно данным анализа, средняя выработка одного работающего выше от плановой на 38,05 руб. $\cdot (125,74 - 87,69)$, которая увеличилась за счет роста средней дневной выработки одного рабочего.

Анализ производительности труда завершим расчетом влияния отдельных факторов на объем выручки в отчетном периоде.

Расчет проведем методом абсолютных разниц:

1. Изменение количества рабочих:

$$10 \cdot 219 \cdot 8 \cdot 41,60 = 728,8 \text{ тыс. руб.}$$

2. Изменение количества отработанных одним рабочим дней:

$$-1 \cdot 530 \cdot 8 \cdot 41,60 = - 176,4 \text{ тыс. руб.}$$

3. Изменение продолжительности рабочего дня:

$$-0,1 \cdot 530 \cdot 218 \cdot 41,60 = 480,646 \text{ тыс. руб.}$$

4. Изменение среднечасовой выработки одного рабочего:

$$19,2 \cdot 218 \cdot 7,9 \cdot 530 = 17525 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет свидетельствует, что на снижение объема реализации услуг отрицательное влияние имеет второй фактор.

Далее рассмотрим систему стимулирования персонала предприятия.

Система нематериального стимулирования сотрудников УПЖТ АО «АГМК» включает в себя награждение ведомственными наградами, обучение и развитие сотрудников, недавно возрожденные конкурсы профессионального мастерства, занесение на стенды «Лучшие сотрудники компании», поощрение лучших сотрудников элементами корпоративной символики, отражение достижений и заслуг работников в корпоративной газете.

В Коллективном договоре УПЖТ АО «АГМК» всем сотрудникам компании гарантированы косвенные стимулы, повышающие готовность к труду и дополняющие условия труда (конкретные условия труда при этом не рассматриваются, как и принадлежность к той или иной категории должностей – высший менеджмент, средний менеджмент, линейные руководители и специалисты высшей категории, специалисты и рабочие со стажем более 1 года/ менее 1 года).

Личные потребности работников при определении состава социального пакета также не учитываются, т. к. исследования мотивационной направленности сотрудников в компании не проводятся.

Используемые в компании отдельные виды морального стимулирования (ведомственные награды, занесение на стенды «Лучшие сотрудники компании», конкурсы и др.) не систематизированы и не регламентированы. Кроме того, линейка моральных стимулов недостаточно развернута (практически не используется корпоративная газета, радио, благодарности Высшего руководства).

Данную систему нельзя назвать эффективной по ряду причин:

1) Нет четко определённой цели и не прописаны задачи нематериального стимулирования. Для успешного функционирования системы нужно поставить цель, ради достижения которой работает подсистема, затем поставить задачи, которые подсистема должна решать. Затем определить технологии, с помощью которых эти задачи будут решены.

2) Не используются технологии стимулирования. Из всего многообразия технологий нематериального стимулирования персонала, по неизвестным причинам в организации выбрана одна, а другие не используются и даже не рассматриваются в перспективе.

3) Нет обратной связи. То есть работники ежемесячно слушают почти одинаковую благодарственную речь директора УПЖТ АО «АГМК», он уделяет на это своё время, но о том, как они её воспринимают и как она на них действует - никого не интересует.

4) Нет критериев оценки. Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала, которых в данной подсистеме не имеется.

Также стоит отметить то, что работники не ощущают со стороны руководства моральную поддержку проявления их способностей.

Руководство УПЖТ АО «АГМК» недооценивает значимость использования современных стимулирующих схем по повышению эффективности производства.

Таким образом, в организации существует реальная проблема низкого уровня развития системы нематериального стимулирования. Признание заслуг работника и создание благоприятного психологического климата, хоть и являются стимулирующими факторами, но они не могут в полной мере вызвать интерес у персонала работать с полной самоотдачей и стремиться к реализации целей компании.

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что работники УЖдТ АО «АГМК» стремятся к собственному развитию, хотят повышать свою квалификацию, реализовывать и передавать свои умения в коллективе, оказывать на него влияние. С одной стороны, это положительный момент, но с другой, если эта потребность не удовлетворена, то сотрудники будут увольняться.

Выводы по главе 2. Таким образом, на основе проведенного анализа, можно сказать, что проблема повышения производительности труда – достаточно актуальна для исследуемого предприятия.

На основании этого, руководству компании следует обратить внимание на возможные резервы повышения эффективности деятельности предприятия, а именно:

1) Особое внимание следует обратить на текучесть кадров, так как текучесть снижает производительность труда на предприятии.

2) Относительно дальнейшего повышения эффективности

использования трудового потенциала предприятия, следует сосредоточить внимание на следующих аспектах:

- внутрисменные потери рабочего времени;
- потери рабочего времени вследствие текучести кадров;
- уровень использования средств механизации, автоматизации работы и компьютерной техники;
- анализ системы стимулирования персонала;
- определение профессионально-квалификационной структуры персонала.

3 Разработка рекомендаций по повышению уровня управления персоналом в Управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «АГМК»

Как показал анализ, на предприятии следует произвести мероприятия по совершенствованию управления персоналом в УПЖТ АО «АГМК».

В рамках данной работы предлагается усовершенствовать систему мотивации трудовых ресурсов.

Мотивация труда - одна из важнейших функций менеджмента, стимулирующая работника или группу работников к деятельности, направленной на достижение цели предприятия путем удовлетворения их собственных потребностей.

Для формирования надлежащего отношения к работе на предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы персонал воспринимал свою работу как сознательную деятельность, а это является источником самосовершенствования, основой профессионального и служебного роста.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Сводная таблица предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК»

Наименование мероприятий	Содержание мероприятий
1	2
Совершенствование системы премирования трудовых ресурсов за перевыполнение плана	- распределение размера премий - установление размера отчислений на премию - установление порядка выплаты премии
Совершенствование нематериальной мотивации трудовых ресурсов	- разработка Положения о нематериальной мотивации. - предложение нематериальных инструментов мотивации

Основной формой стимулирования трудовых ресурсов предприятия является заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности трудового коллектива.

Как показал анализ главы 2, основной причиной увольнения персонала является недовольство в системе оплаты труда. В связи с этим, в рамках данной выпускной квалификационной работы предлагается разработать мероприятия по данному направлению.

Первое мероприятие. Совершенствование системы премирования трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» за перевыполнение плана.

В выпускной квалификационной работе предлагается заменить квартальную премию премией за перевыполнение плана.

Предлагается установить выплаты премий в установленный срок при надлежащем качестве работ в размере от 6% до 8% от стоимости выполненных работ.

Премия начисляется на должностной оклад с учетом персональной надбавки, выплачиваемой за выполнение особо важной работы, высокую квалификацию, совмещение должностей, увеличение объема выполняемой работы, выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета. Премии начисляются за фактически отработанное время.

Второе мероприятие - совершенствование системы доплат и надбавок стимулирующего характера.

В аналитической части выпускной квалификационной работы выявлена текучесть трудовых ресурсов и определено, что в основном увольняются вследствие недовольства экономическими факторами.

В УПЖТ АО «АГМК» отсутствует система доплат и надбавок стимулирующего характера за непрерывный стаж работы, за профессиональное мастерство.

В выпускной квалификационной работе рекомендуется ввести надбавки, стимулирующие профессиональное мастерство и стаж работы.

Ответственность за своевременный пересмотр размера доплаты к окладу за стаж работы возлагается на директора общества.

Таблица 16 - Надбавки за стаж работы

Стаж работы	Размер надбавки к окладу, %
до 1 года	Нет
от 1 года до 5-х лет	3
от 5-х до 10-ти лет	6
от 10-ти до 15-ти лет	9
от 15-ти до 20-ти лет	12
свыше 20-лет	15

Осуществление и внедрение предложенных мероприятий предполагается путем проведения профилактических мероприятий, цель которых заключается в создании благоприятных условий общения и бесконфликтных взаимоотношений сотрудников.

Третье мероприятие - совершенствование системы отбора и найма персонала.

Важным на данном предприятии для увеличения производительности работы есть прием на работу высококвалифицированных работников, которые отвечают должности, на которую их нанимают и владеют необходимыми знаниями, являются компетентными в данной сфере работы.

Цель разработки мероприятия: совершенствование процесса отбора, оценки, найма и приема персонала в УПЖТ АО «АГМК» с целью повышения производительности труда персонала и эффективности деятельности всей организации, совершенствования самой процедуры отбора и снижения всех видов затрат на повторный поиск и прием персонала.

Задачами мероприятия являются снижение затрат общего времени в течение дня на собеседование менеджера по отбору персонала с претендентами на должность, увеличение затрат времени на собеседование с одним соискателем должности до 30 минут и тем самым:

- улучшить качество отбора претендентов на основные (базовые) специальности;
- снизить текучесть кадров на 4%, снизить затраты на отбор основного персонала за счет снижения текучести кадров;
- увеличить производительность труда персонала;
- увеличить объем выручки от продаж.



Рисунок 15 - Мероприятия по совершенствованию процесса отбора, оценки, найма и приема персонала

Также, для более четкого выполнения функций в рамках работы с персоналом, предлагается усовершенствованная оперограмма процесса отбора персонала.

Первый этап в рамках отбора кадров предполагает заполнение непосредственным руководителем структурного подразделения, где происходит поиск специалиста на должность, бланка заявки.

Разработанная заявка на подбор персонала в УПЖТ АО «АГМК» проработана в недостаточной степени.

К недостаткам относятся: она имеет единую форму, как для подбора специалистов, так и для подбора работников аппарата управления, что нецелесообразно по причине различия заявляемых требований к каждой категории персонала.

Предшествующим моментом при принятии решения о необходимости найма персонала, является рассмотрение внутреннего источника потребности в персонале:

- резерв на выдвижение,
- возможная ротация кадров,
- дополнительное обучение или переобучение персонала.

Далее, для УПЖТ АО «АГМК» рекомендуется разработка критериев кандидата. Для этого, предлагается провести анализ вакантной должности, что будет способствовать определению требований к должности; установлению критериев оценки специалиста; составление личностной спецификации; разработки должностных инструкций.

Второй этап предполагает осуществление анализа резюме.

На данном этапе отбора персонала следует провести анализ поступивших резюме, а также, отбор кадров, подходящих по формальным критериям для занятия вакантной должности.

1.Первичное интервью.

Следующий этап процесса отбора персонала, предполагает проведение первичного интервью. Так, Положение о порядке отбора персонала предполагает два вида осуществления первичного интервью на предприятии, исходя из вакантной должности:

- телефонное первичное интервью;
- собеседование с директором УПЖТ АО «АГМК» (приглашение кандидата в организацию).

2.Заполнение стандартной формы анкеты соискателя.

Положение о порядке отбора персонала закрепляет обязательность заполнения стандартной формы анкеты соискателя для всех кандидатов. Анкета

должна быть составлена таким образом, чтобы кандидат имел возможность указать основную информацию о себе, о своем профессиональном опыте, квалификации, причины поиска нового места работы.

Кроме того, кандидаты анкет, должны указать цель и дальнейшее использование сведений, представленных в них.

3.Проведение отборочных собеседований.

Основной целью проведения данного этапа выступает определение заинтересованности кандидата в предлагаемой работе, а также, выяснения достаточности уровня его компетентности.

Кандидаты, которые прошли все предварительные этапы отбора, в дальнейшем направляются на собеседование с директором и начальником отдела подавшего вакансию.

Для всех кандидатов, успешно прошедших процесс отбора, устанавливается обязательность прохождения медицинского осмотра перед заключением трудового договора.

Расчет эффективности предложенных мероприятий проведем в пункте 3.2. данной выпускной квалификационной работы.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем расчет эффективности предложенных мероприятий.

Первое мероприятие. Совершенствование системы премирования персонала за перевыполнение плана.

Премирование за перевыполнение плана позволит стимулировать работу всего персонала, так как каждый работник будет знать конкретно за какой объем работы получена премия. Ожидается, что дополнительно будет перевыполнено 2 плана стоимостью - 6 млн. руб.

Рост производительности труда составит: $(130416,0+6\ 000)/130416*100=4,6\ \%$.

Фонд оплаты труда за работы, выполненные сверх плана, составит - 1680 тыс. руб. Размер фонда планирования будет зависеть от качества работы, а также от соблюдения трудовой дисциплины, сокращения простоев.

Таблица 17 - Баланс рабочего времени после проведения мероприятия

Показатели	На одного сотрудника		Изменение	
	2017 г	Проект	на одного сотрудника	на весь персонал
1	2	3	4	5
Календарное количество дней, в т.ч.:	365	365	-	100
Праздничные и выходные дни	112	113	+1	130
Номинальный фонд рабочего времени, дни	253	252	-1	-130
Неявки на работу, дни, в.ч.	40	26	-14	-1820
Ежегодные отпуска	19	21	+2	+260
Отпуска по учебе	1	1	-	-
Дополнительные отпуска с разрешения администрации	3	1	-2	-260
Болезни	12	3	-9	-1170
Прогулы	5	-	-5	-650
Явочный фонд рабочего времени, дни	213	226	+13	+1690
Продолжительность рабочего дня, дни	8	8	-	-
Бюджет рабочего времени, ч	1704	1808	+104	13520
Предпраздничные сокращенные дни, ч	22	22	-	-
Непроизводственные затраты рабочего времени, ч	10	-	-10	-1300
Внутрисменные простои, ч	20,6	-	-20,6	-2678
Годовой эффективный фонд рабочего времени, ч	1661,4	1786	-124,6	-16198
Реальная продолжительность рабочего дня, ч	7,8	7,9	+0,1	+13

Таким образом, наблюдается снижение потерь по следующим статьям: дополнительный отпуск разрешения администрации, что составит 2028 часов; заболевания персонала сократятся на 1170 дней; прогулы снизятся на 5070 часов; внутрисменные простои по причине отсутствия сырья, материалов, газа, электроэнергии, сократятся на 2678 часов; а снижение непроизводственных

затрат рабочего времени составит 1300 часов.

Введение системы премирования за переработку пана, позволит мобилизовать все службы на сокращения внутрисменных простоев - 2678 часов, а также непроизводительных затрат - 1300 часов, дополнительных отпусков с разрешения администрации - 2028 часов.

Годовая экономия рабочего времени составит - 6006 часов.

Относительная экономия численности персонала составит [47, с. 26]:

$$ДЧ = \Xi_{вр} / \Phi_{п.фак.} \quad (1)$$

$$ДЧ = 6006 / 1661,4 = 3,6 \text{ чел.}$$

Рост производительности труда:

$$\Delta ПТ = 3,6 * 100 / 497 - 3,6 = 0,49\%$$

Определим общий рост производительности труда по мероприятию индексным методом.

$$\hat{J}_{общ.} = \hat{J}_1 \times \hat{J}_2, \quad (2)$$

$$\hat{J}_{общ.} = 1,046 \times 1,028 = 1,076$$

Рост производительности труда составит 7,6%.

Рост объема работ составит [47, с. 28]:

$$\Delta V_2 = V_{баз.2017} \times 0,49 / 100 \quad (3)$$

$$\Delta V_2 = 130416 \times 0,49 / 100 = 369,0 \text{ тыс. руб.}$$

Премия за перевыполнение плана позволит мотивировать персонал перевыполнять план продаж.

Вторым мероприятием выступают направления по совершенствованию системы доплат и надбавок стимулирующего характера.

Численность персонала со стажем до 5 лет составляет 7 человек, средняя месячная зарплата 23 381,4 руб., средневзвешенная величина доплат будет равна 9,7%.

Сумма затрат на доплаты за стаж работы составит: $23\,381 \times 7 \times 0,097 \times 11 = 174,6 \text{ тыс. руб.}$

Внедрение данного мероприятия, будет способствовать снижению текучести кадров и повышению коэффициента стабильности кадров.

С целью повышения стимулирования качества труда, в работе было предложено применение надбавок за высокое профессиональное мастерство. Начисление надбавок будет проходить за фактически отработанное время. Размер надбавок составит 5%, 10%, 15%.

Данное мероприятие будет способствовать снижению текучести кадров, а также, увеличению производительности труда.

Мероприятие будет способствовать сокращению количества уволившегося персонала по причине неудовлетворения размером оплаты труда, что составит 9 человек.

Уровень текучести персонала фактически определим с помощью следующей формулы [47, с. 29]:

$$K_{\text{тек.ф.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув.}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис.перс.}}} \quad (4)$$

$$K_{\text{тек.ф.}} = 7 / 23 = 0,30$$

По данным предприятия из-за увольнения сотрудника и найма новых, снижается производительность труда на 6%, поэтому планируем, что доплаты и надбавки снизят текучесть персонала и рост производительности труда составит 0,3%.

Прирост объема реализации услуг составит:

$$\Delta V = V_{\text{баз.2017}} \times 0,3 / 100 = 130416 \times 0,003 = 391,248 \text{ тыс. руб.}$$

Далее проведем расчет экономической эффективности третьего мероприятия – совершенствования процесса отбора найма персонала.

Расчет времени на собеседования до и после мероприятия

До проведения мероприятия, на собеседование, в среднем требовалось 5 часов в день.

Исходя из условия, что количество претендентов на базовые вакансии составляет 20 человек, а время проведения одного собеседования равно 15 минутам, что составляет 62,5% от всего рабочего дня.

После внедрения мероприятий, поток претендентов на должности будет снижаться в среднем на 35% от числа всех искателей основных должностей.

Время собеседования в целом за день будет составлять приблизительно 67,7% от времени рабочего дня, при этом на собеседование с каждым претендентом на основную должность, будет потрачено на 10 минут больше (табл. 18).

Таблица 18 - Время, израсходованное на собеседование после внедрения мероприятия

Наименование	2017 год	Прогнозные значение (после внедрения мероприятия)
Минут в день, мин.	300,0	325,0
Часов на день, ч.	5,0	5,4
В % от времени рабочего дня, %	62,5	67,7

Графически, данная динамика представлена на рисунке 16.

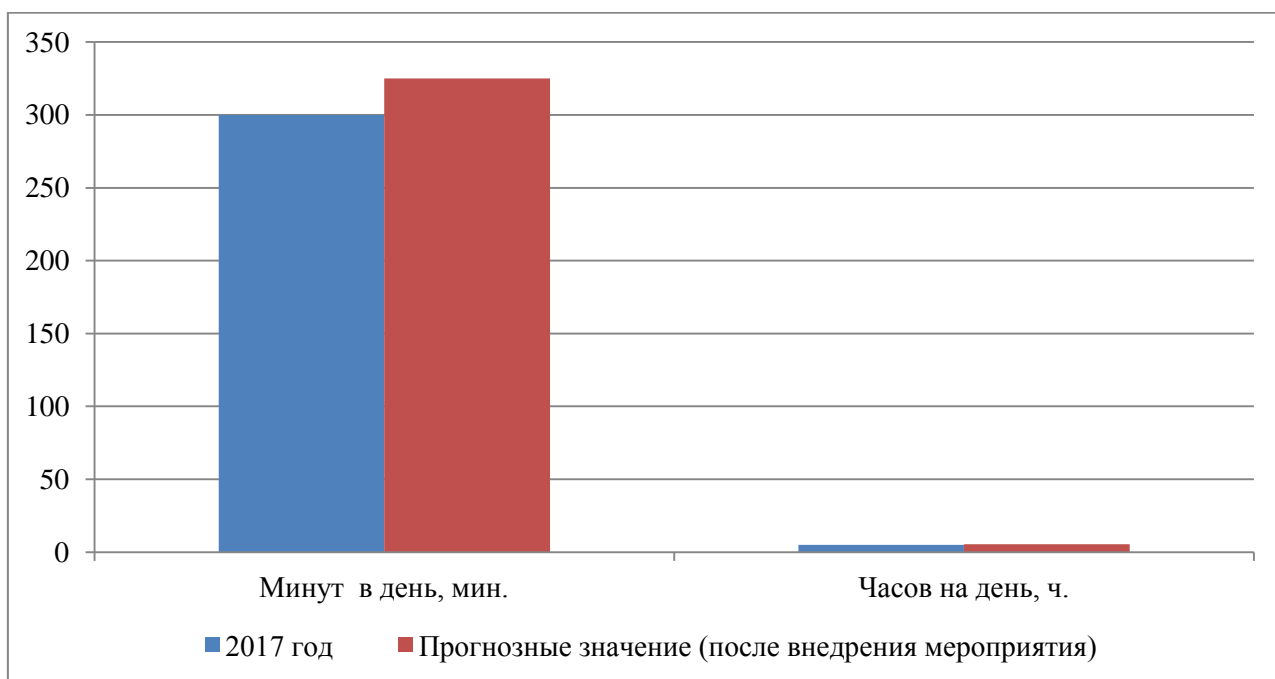


Рисунок 16 - Время, израсходованное на собеседование до и после внедрения мероприятия

Таким образом, внедрение мероприятия относительно усовершенствования системы отбора кадров в УПЖТ АО «АГМК», будет способствовать снижению потока претендентов на основные должности на

собеседование, незначительного увеличения общего времени на собеседование (5,2%).

Затраты, необходимые для внедрения представленных рекомендаций, сгруппируем в таблице 19.

Таблица 19 - Затраты на реализацию проекта

Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	2	3
Изготовление печатных материалов	20 000	31,25
Оплата рекламы в СМИ	40 000	62,5
Канцелярские расходы	4 000	6,25
ВСЕГО	64 000	100

Графически, данная динамика представлена на рисунке 17.

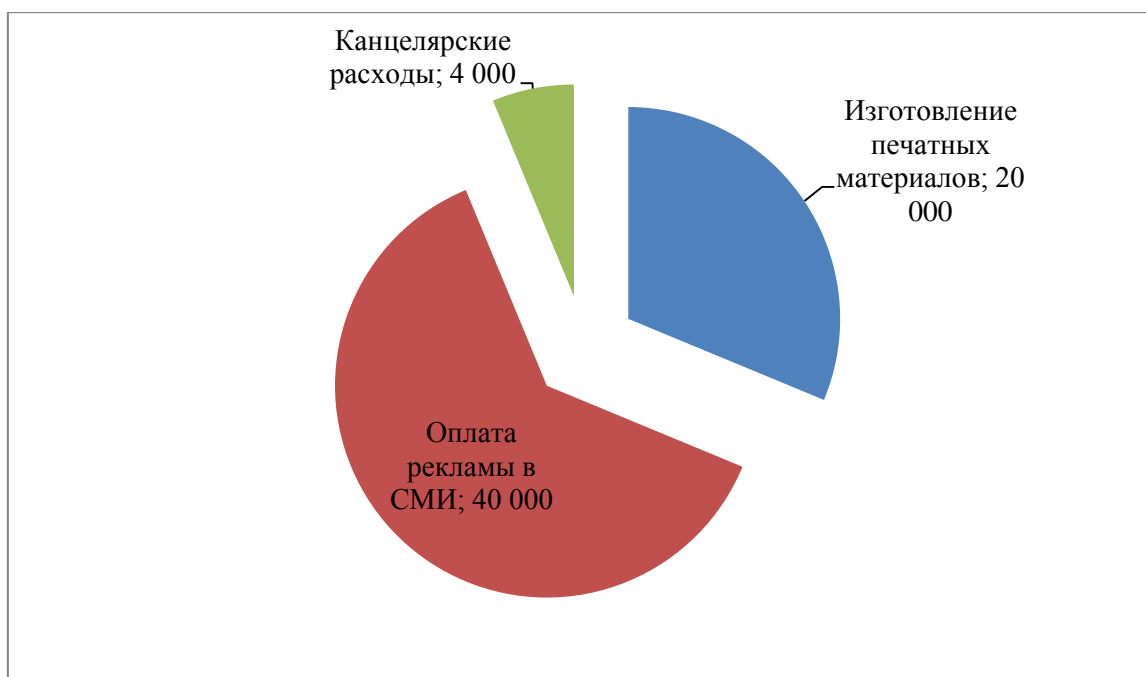


Рисунок 17 - Затраты на реализацию проекта

Показатели эффективности использования кадрового обеспечения на предприятии до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Показатели эффективности использования кадрового обеспечения на предприятии до и после внедрении мероприятий

Показатели			Отклонение	
	До внедрения мероприятий (2017 г.)	После внедрения мероприятий (2018 г.)	+, -	%
1	2	3	4	5
1. Доход (выручка) от предоставления услуг, тыс. руб.	230811	237735,33	6924,33	103
2. Фонд рабочего времени, человеко-часов	12806	12806	0	100
3. Среднегодовая численность персонала, чел.	23	23	0	100
4. Производительность труда, тыс. руб. (1/3)	10035,3	10336,32	301,02	103
5. Трудоемкость, человеко-часов (2/1)	0,06	0,05	-0,01	83,3

Графически, данная динамика представлена на рисунке 18.

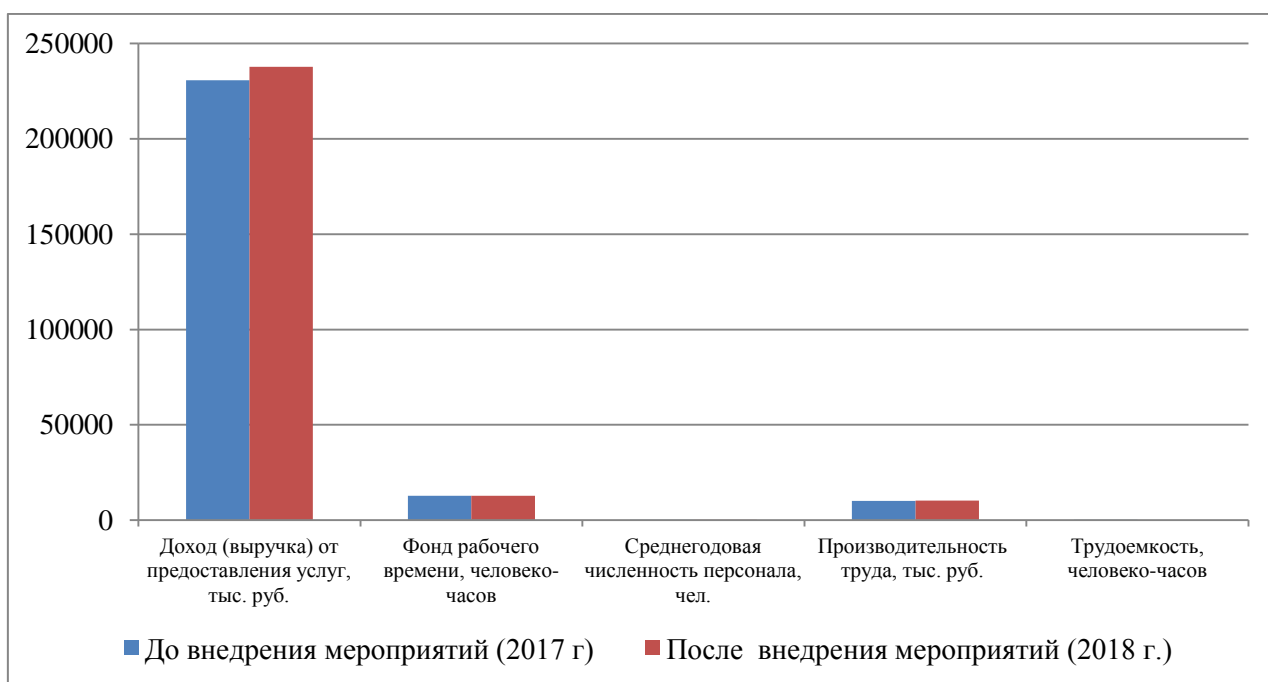


Рисунок 18 - Показатели эффективности использования кадрового обеспечения на предприятии до и после внедрении мероприятий

В таблице 21 сведем ожидаемый социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 21 - Социальная эффективность проекта

Социальный эффект	Показатели эффективности
<ul style="list-style-type: none"> – Повысится содержательность труда – Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников – Повысится уровень конкурентоспособности персонала – Обеспечение согласованности целей персонала и администрации в рамках управления карьерой – Сформируется благоприятный имидж предприятия – Обеспечивается стабильность в занятости персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличится удельный вес персонала, повысившего уровень квалификации – Увеличится удельный вес персонала, предложивших новые идеи в рамках совершенствования организации труда – Снизится уровень текучести кадров – Повысится лояльность персонала к предприятию – Увеличится число постоянных клиентов

Основываясь на полученных результатах, можно ожидать, что после внедрения предложенных мероприятий, предприятие получит и экономический, и социальный эффекты, которые будут выражены в следующем:

- снижение текучести кадров (что будет достигнуто вследствие повышения стабильности коллектива, удержание постоянных специалистов, уменьшение расходов на поиск и обучение нового персонала);

- повышение мотивации персонала (вследствие чего будет повышаться производительность труда, а также наблюдаться эффективность во взаимодействии персонала и т.д.);

- повышение производительности труда персонала;

- укрепление имиджа организации как партнера и работодателя (что позволит привлекать новых клиентов, а также, осуществлять найм специалистов высокого уровня).

Подводя итоги оценки эффективности, можно заключить, что предложенные мероприятия будут эффективны для данного предприятия и окажут положительное влияние на его дальнейшее функционирование.

Выводы по главе 3. С целью совершенствования системы управления персоналом УПЖТ АО «АГМК», на основании проблемных сторон в кадровой

работе предприятия, были разработаны следующие мероприятия:

1) Совершенствование системы премирования персонала за перевыполнение плана.

Для анализируемого предприятия, было предложено заменить квартальную премию, на премию по перевыполнению плана, путем установления выплат в определенный срок, в размере от 6% до 8% от суммы перевыполнения плана.

Внедрение предложенного мероприятия, позволит увеличить производительность труда на 7,6%.

2) Совершенствование системы доплат и надбавок стимулирующего характера.

Также, было рекомендовано внедрение надбавки, направленных на стимулирование профессионального мастерства и стажа работы.

Внедрение данного мероприятия будет способствовать снижению текучести кадров и повышению квалификации.

Прирост объема реализации составит: 391,248 тыс. руб.

3) Совершенствование системы отбора кадров

Для анализируемого предприятия был совершенствован процесс по отбору персонала.

Внедрение предложенного мероприятия позволит снизить текучесть персонала и повысить производительности труда на 0,3%.

Общий итог внедрения предложенных мероприятий, выражается в увеличении объема предоставленных услуг в размере 3%, роста производительности труда персонала на 3 %.

Заключение

Данная выпускная квалификационная работа написана на тему «Система управления персоналом в Управлении железнодорожного транспорта АО «АГМК».

Подводя итог написания первой главе, можно сделать следующие выводы:

- в научной литературе выделяют такие важные элементы в управлении персоналом: систему правового обеспечения процесса управления персоналом; систему информационного обеспечения процесса управления персоналом; систему коммуникационного обеспечения процесса управления персоналом; систему реализации процесса управления персоналом;

- функционирование системы реализации процесса управления персоналом обеспечивается ее подсистемами, каждая из которых отвечает за отдельную функцию процесса управления: подсистемой планирования работы с персоналом; подсистемой организации работы персонала; подсистемой мотивации результатов труда и поведения; подсистемой контроля;

- структура системы управления персоналом любого предприятия зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов;

- в отличие от крупных предприятий, на малых предприятиях, по причине ограниченности финансовых и других ресурсов, как правило, не имеют полноценных служб управления персоналом и не проводят масштабную кадровую политику;

- специфика деятельности малых организаций нуждается от руководства высокого профессионализма в управлении персоналом, т.к. просчеты могут привести к банкротству.

Вторая глава выпускной квалификационной работы, посвящена анализу эффективности управления персоналом предприятия, на примере УПЖТ АО

«АГМК».

Анализ экономических показателей деятельности УПЖТ АО «АГМК» показал, что предприятие достаточно прибыльное, однако наблюдается снижение выручки от предоставления услуг. Вместе с тем, относительные показатели эффективности деятельности предприятия (показатели рентабельности) имеют динамику к росту в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

Снижение объемов предоставления услуг повлекло за собой и снижение таких показателей, как численность работающих.

Общая численность трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» в 2017 году составила 23 человека, что ниже показателя за 2016 года на 3 человека. Данный факт вызван снижением количества персонала в категории «специалисты».

Анализ использования рабочего времени свидетельствуют о том, что за 2015-2017 гг. наблюдается снижение фонда рабочего времени на 7458 человеко-часов, или на 36,8 %; и увеличение средней продолжительности рабочего дня на 0,1 час.

Среднегодовой фонд рабочего времени одного работника в 2017 г., также имеет тенденцию к снижению, что составило -222,6 человеко-часов, или 28,56 % и составил 556,8 человек-часов. Количество отработанных работниками дней в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилось на 6,5 человеко-дней, что на 2,7 % больше, и составляет 250,1 человеко-дней.

Производительность труда трудовых ресурсов УПЖТ АО «АГМК» в 2015 г. составила 18183 тыс.руб., в 2016 году данный показатель снизился до 17247 тыс.руб., а в 2017 году произошло еще снижение до 10035 тыс.руб., т.е. за три анализируемых периода наблюдается снижение на -8147,5 тыс.руб., что составляет 55 %.

Трудоемкость в 2017 г. по сравнению с 2015 годом увеличилась на 0,01 человеко-часа.

Темп роста среднегодовой заработной платы опережает темп роста среднегодовой выручки, что свидетельствует о неэффективности управления трудовыми ресурсами УПЖТ АО «АГМК».

С целью совершенствования управления персоналом УПЖТ АО «АГМК», были даны следующие рекомендации:

1) Совершенствование системы премирования персонала за перевыполнение плана.

Для анализируемого предприятия, было предложено заменить квартальную премию, на премию по перевыполнению плана, путем установления выплат в определенный срок, в размере от 6% до 8% от суммы перевыполнения плана.

Внедрение предложенного мероприятия, позволит увеличить производительность труда на 7,6%.

2) Совершенствование системы доплат и надбавок стимулирующего характера.

Также, было рекомендовано внедрение надбавки, направленных на стимулирование профессионального мастерства и стажа работы.

Внедрение данного мероприятия будет способствовать снижению текучести кадров и повышению квалификации.

Прирост объема реализации составит: 391,248 тыс. руб.

3) Совершенствование системы отбора кадров

Для анализируемого предприятия был совершенствован процесс по отбору персонала.

Внедрение предложенного мероприятия позволит снизить текучесть персонала и повысить производительности труда на 0,3%.

Общий итог внедрения предложенных мероприятий, выражается в увеличении объема предоставленных услуг в размере 3%, роста производительности труда персонала на 3 %.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации // Официальный интернет-портал правовой информации <http://base.garant.ru/>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.consultant.ru>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1. от 26.01.1994г. N 51-ФЗ (с изменениями от 01.09.2017 г.) //Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru
4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2014. – 320 с.
5. Альтбах Филип Г. Знание и образование как международный товар: крушение идеи общественного блага / Филип Г. Альтбах //Almamater, 2017 - № 7. - С. 40-44.
6. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 с.
7. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
9. Базаров Т.Ю., Еремина Б.А. Управление персоналом. Учебное пособие/Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремина. - Издательство: Академия, 2014 г., 345 с.
10. Бевзюк Е.А. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 368 с.
11. Васильева М. Система управления персоналом в условиях внедрения инноваций / Васильева М. // Управление персоналом. – 2017. – № 10. – С. 26-28.

12. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 688 с.
13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Учебник для ВУЗов. - 2-е исправ. и доп. - М.: Норма-инфра-М, 2014. – 305 с.
14. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. - М.: Дело, 2014. – 224 с.
15. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
16. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. - М: Бином, 2014.
17. Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. М.: ГУЛ Изд. «Нефть и газ», 2014.
18. Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
19. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом.- М.: Мысль, 2014. – 320 с.
20. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
21. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала. Учебно-практическое пособие. – М.: Инфра. – 2017. – 484 с.
23. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие./ А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. – М.: КНОРУС, 2014. – 672 с.
24. Консалтинг и тренинги [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL:http://www.treko.ru/ring_1
25. Кудашова Т. В. Разрешая конфликты (беседа с персоналом) // Менеджмент персонала. - 2018. - № 2. - С. 66 - 69.

26. Леонова О.И., Леонов А.В. Система управления персоналом в период реорганизации/ О.И. Леонов, А.В. Леонов // Современные технологии управления, 2018. - №01 (37). – С. 74-78.
27. Литвинюк А. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Литвинюк А.М. - Юристъ, 2015 г. – 405 с.
28. Лихацкий В.И. Аудит и контроллинг персонала. Учебник / В.И. Лихацкий. - М.: Издательство ГИЭФПТ, 2017. - 276 с.
29. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
30. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 368 с.
31. Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе / Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. // Управление персоналом. – 2017. – № 9. – С. 18-22.
32. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебное пособие / Маслова В.М. - Издательство: Юрайт, 2014 г. - 496 с.
33. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
34. Методология управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [НИЦИАМТ ФГУП «НАМИ», 2015.]. – . Режим доступа:URL:http://cde.osu.ru/demoversion/course102/1_4.html
35. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 302 с.
36. Моржеников Р.Е. Современные методы управления персоналом: учебное пособие / Под ред. Р.Е. Моржеников. - М.: Инфра-М, 2014. – 354 с.

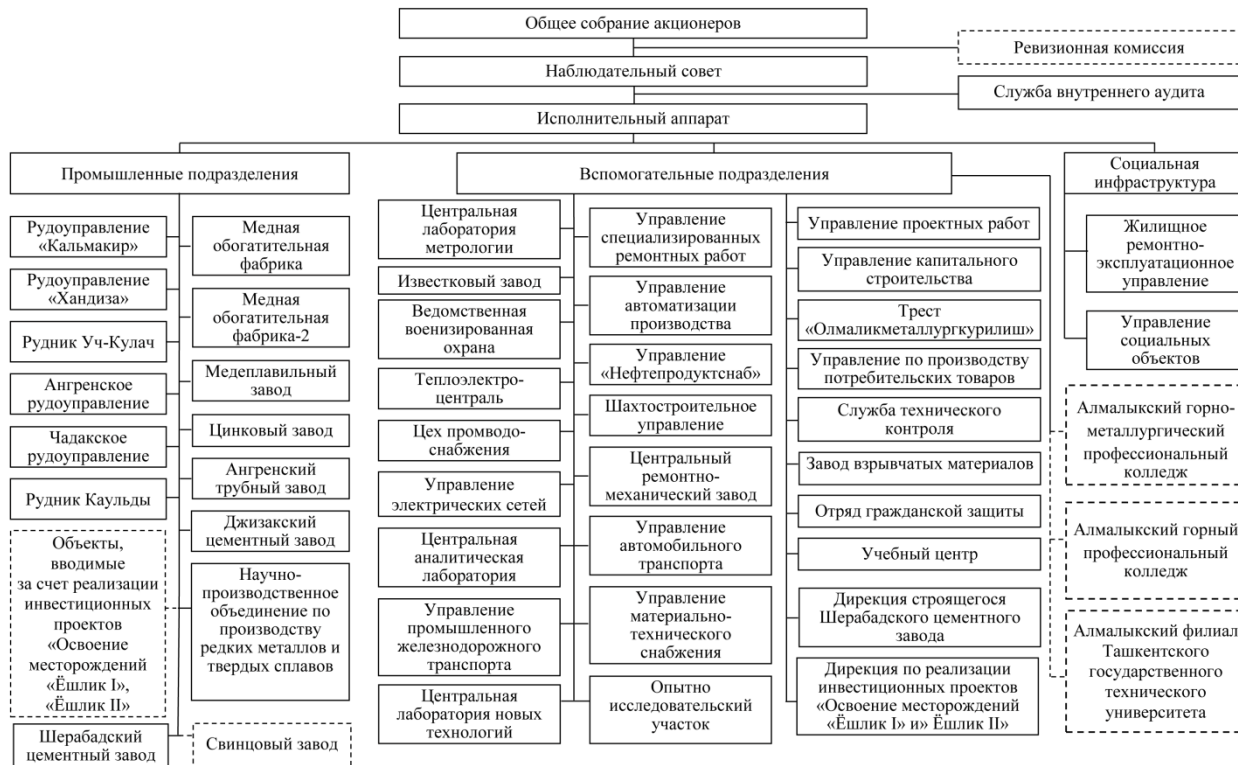
37. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник: [гриф Минобрнауки]. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
38. Муравьева А. А. Профессиональное образование и обучение в странах Западной Европы: сфера деятельности социальных партнеров // Труд за рубежом. - 2018. - № 2. – С. 78-81
39. Никифорова Н.А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.
40. Носова М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная / Носова М. // Управление персоналом. – 2018. – № 2. – С. 15-18.
41. Одегов Ю.Г., Руденко Г.В. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов/ Ю.Г. Одегов, Г.В. Руденко - М.: Издательство: Юрайт, 2015 г. – 415 с.
42. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 440 с.
43. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
44. Полухина Т.Ю. Тренинг, как метод повышения эффективности работы организации // Экономика, 2017. – № 32 - С. 54-59.
45. Поляков В., Дудник И. Мотивация персонала в условиях кризиса / Поляков В., Дудник И. // Менеджмент в системе управления персоналом. – 2018. – № 5. – С. 18-22
46. Поршнева А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией. Учебное пособие. Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 369 с.
47. Потемкин В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2017. - 432 с.
48. Радченко А.И. Система управления персоналом в условиях внедрения инноваций / Радченко А.И. // Управление персоналом. – 2017. – № 10. – С. 26-28.

49. Рогожин М.Ю. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2. - М.: Юрайт, 2016. - 246 с.
50. Сивальнева Н.Н., Швеков А.В. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации // Управление персоналом, 2018, №2. с. 8-14.
51. Слиньков В. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. Учебное пособие. Под ред. Слинькова В. - М.: Издательство: КНТ 2014. – 445 с.
52. Стратегия модернизации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников // Проект, 2018. - № 5 – С. 65-68
53. Супян В. Профессиональное образование: тенденции развития // Человек и труд. - 2018. - № 2.- С. 11-12.
54. Тебекин А. В. Управление персоналом. Учебное пособие / Тебекин А. В. - Издательство: КноРус, 2015. - 624 с.
55. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента- М., 2015. – 302 с.
56. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 240 с.
57. Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера – М.: Вузовский учебник, 2014. – 398 с.
58. Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами. - М.: РИА «Стандарты и Качество», 2015, - 272 с.
59. Холодов О. Мотивация труда в системе внутрихозяйственных экономических отношений / Холодов О. // Управление персоналом. – 2018. – № 5. – С. 8-12.
60. Щербакова О. В кадровой политике нет мелочей [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.up-pro.ru/journal/kadrovaja-politika/scherbakova-ppgho.html>
61. <http://www.agmk.uz/> - официальный сайт предприятия

Приложения

Приложение А (Рекомендуемое)

Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»



Приложение Б

(Обязательное)

Уважаемый респондент!

Данное анкетирование, участником которого Вы согласились стать, вызванной необходимостью проанализировать изменение текучести кадров среди работников предприятия. Его цель: изучить мнения работников по данному вопросу. Просим Вас ответить на следующие вопросы, отмечая любым способом вариант ответа, который соответствует вашему мнению. Анонимность гарантируется. Надеемся, что Ваши ответы помогут сделать соответствующие выводы в решении данной проблемы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Вы работаете на предприятии более 5 лет?
☐ *Да*
☐ *Нет*
 2. Вас вполне устраивают условия работы, и Вы бы хотели проработать еще столько же лет.
☐ *Да*
☐ *Нет*
 3. К какой категории персонала вы относитесь:
☐ *Административные работники*
☐ *Специалист*
 4. Вас, как работника предприятия устраивают существующие условия труда?
☐ *Да*
☐ *Нет*
 5. Как Вы считаете, существует ли на Вашем предприятии проблема текучести кадров?
☐ *Да*
☐ *Нет*
 6. Эта проблема существовала на протяжении всех Ваших проработанных лет?
☐ *Да*
☐ *Нет*
 7. Работники увольняются в основном в течение первого года работы?
☐ *Да*
☐ *Нет*
 8. На Ваш взгляд увольнение работников связано с нежеланием работать в данной сфере?
☐ *Да*
☐ *Нет*
 9. Возможно, причиной увольнений становится недоброжелательное отношение администрации к работникам?
☐ *Да*
☐ *Нет*
 10. Как Вы считаете, одной из причин увольнения работников Вашего предприятия являются недостойные условия труда?
☐ *Да*
☐ *Нет*
-

12. Как Вы считаете, люди идут работать в данную сферу и на данное предприятие от безвыходного положения, поэтому потом и увольняются?
- ☐ Да
☐ Нет
13. Текучесть кадров существует только среди специалистов и работников?
- ☐ Да
☐ Нет
14. Возможно, ваши моральные принципы противоречат работе, которую вам предлагают?
- ☐ Да
☐ Нет
15. Вас устраивают внутренние взаимоотношения среди персонала?
- ☐ Да
☐ Нет
16. Возможен ли такой вариант, что работники увольняются из-за неудовлетворительной заработной платы?
- ☐ Да
☐ Нет
17. Как Вы думаете, если бы на предприятии сменили весь трудовой коллектив существующая ситуация изменилась бы?
- ☐ Да
☐ Нет
18. Как Вы считаете, возможно, чтобы предотвратить увольнения, стоит всего лишь изменить отношения между администрацией и рабочим коллективом?
19. Да
20. Нет

Спасибо!